

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

Personelle Projektmanagementkompetenz in der öffentlichen Verwaltung – Bedarf, Bedeutung und Bewusstsein

MASTER-THESIS

zur Erlangung des Grades eines
Master of Arts (M.A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von:
Susanne Sperrfechter

Studienjahrgang 2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Volkmar Kese
Zweitgutachter: Ulrich Eberl, M.A.

Hyper-Abstract

Die öffentliche Verwaltung steht vor Herausforderungen. Vielfältige, neuartige und komplexe Aufgaben müssen interdisziplinär bei veränderten Rahmenbedingungen und dadurch begrenzten Ressourcen in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gesteuert und zum Ziel geführt werden. Es ist nicht ausreichend, wenn im Rahmen von Stellenanzeigen personelle Projektmanagementkompetenzen angefragt werden. Es bedarf neben kompetentem Personal vor allem an organisationaler Kompetenz. Projektmanagement muss sowohl als Methode als auch als Organisationsform programmatisch und organisatorisch in der Primärorganisation verankert sein, damit den bestehenden und zukünftigen Herausforderungen begegnet werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Hyper-Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Verzeichnis der Anlagen.....	IX
1 Einleitung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.1 Problemaufriss.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Zielsetzung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.3 Aufbau der Arbeit und Methodenauswahl	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2 Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.1 Projektmanagement als Methode und als Organisationsform.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.1.1 Der Begriff des Projektmanagements....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.1.2 Abgrenzung zu Prozessmanagement.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.2 Projektmanagement in Unternehmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3 Berechtigung von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.1 Der Begriff der öffentlichen Verwaltung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.2 Öffentliche Verwaltung im Wandel	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.3 Relevanz im Vergleich zu Unternehmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.4 Weitere Entwicklungen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3 Bedarf an personellen Projektmanagementkompetenzen in der öffentlichen Verwaltung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.1 Der Bedarf an personeller Kompetenz.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.

3.2 Quantitative Auswertung der Stellenanzeigen 2010 – 2012 im Staatsanzeiger	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2.1 Die Stellenanzeige als probates Mittel der Erkenntnisgewinnung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2.2 Die quantitative Inhaltsanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2.3 Grundgesamtheit und Stichprobe.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2.4 Bildung von Kategorien und Kodierung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4 Zwischenergebnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4 Bedeutung über das Verhältnis von personellen Projektmanagementkompetenzen und organisationaler Kompetenz	
Fehler! Textmarke nicht definiert.	
4.1 Die Kompetenzarten im Projektmanagement	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1.1 Die personelle Kompetenz	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abgrenzung von Schlüsselkompetenz, Schlüsselqualifikation und Kernkompetenz	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1.2 Die organisationale Kompetenz	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.2 Management von Kompetenz.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3 Bedeutungszusammenhang von personeller Kompetenz und der organisatorischen Einbettung von Projektmanagement	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.4 Qualitative Auswertung der Stellenanzeigen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.4.1 Die qualitative Inhaltsanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.4.2 Typisierung der Stellenanzeigen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.5 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.6 Zwischenergebnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5 Bewusstsein über den strategischen Einsatz von personeller Projektmanagementkompetenz in der Praxis.....	
Fehler! Textmarke nicht definiert.	

5.1 Strategisches Management von Projekten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.2 Die formale und die individuelle Handlungskompetenz beim EinsatzFehler! Textmarke nicht definiert.
5.2.1 ... als Methode	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.2.2 ... als Organisationsform	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.3 Von der Projektmanagementmethode zum OrganisationsmanagementFehler! Textmarke nicht definiert.
5.4 Bewusstsein über personelle Projektmanagementkompetenz in der Praxis.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.4.1 Das Experteninterview als Methode	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.4.2 Die Auswahl der Experten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.4.3 Ergebnisse aus den Interviews	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.4 Zwischenergebnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Prüfung der Thesen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Bedeutung von personeller Projektmanagementkompetenz	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Bewusstsein über den Einsatz von personeller Projektmanagementkompetenz	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7 Ausblick	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	IX
Erklärung des Verfassers.....	XV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ABl	Amtsblatt der Europäischen Union
apf	Ausbildung, Prüfung, Fortbildung
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Dr.	Doktor
EA	Einheitlicher Ansprechpartner
ebd.	Ebenda
endg.	endgültig
et al.	und andere
EU-DLR	Europäische Dienstleistungsrichtlinie
f.	fortfolgend
ff.	fortfolgende
FK	Führungskraft
GG	Grundgesetz
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
Hrsg.	Herausgeber
html	Hypertext Markup Language
http	Hypertext Transfer Protocol
i.d.R.	in der Regel
i.V.m.	in Verbindung mit
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KOM	Europäische Kommission
M.A.	Master of Arts
NKHR	Neues Kassen- und Haushaltsrecht
NPM	New Public Management
Nr.	Nummer
NSM	Neues Steuerungsmodell

pdf	Portable Document Format
PM	Projektmanagement
PMO	Project Management Office
Prof.	Professor
Rn.	Randnummer
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.
S.	Seite
SB	Sachbearbeiter
u.a.	unter anderem
URL	Uniform Resource Locator
vgl.	vergleiche
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz des Bundes
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer
§	Paragraph

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Projektabgrenzung.	8
Abb. 2:	Projektmerkmale	9
Abb. 3:	Magisches Dreieck	11
Abb. 4:	Abgrenzung Projekt- und Prozessmerkmale	13
Abb. 5:	Projektlebenszyklus	14
Abb. 6:	Handlungskompetenz	27
Abb. 7:	Anzahl der Nennungen	35
Abb. 8:	Kategoriensystem	36
Abb. 9:	Aufgabenkatalog der KGSt	38
Abb. 10:	Kodierung	39
Abb. 11:	Darstellung relevanter Stellenanzeigen 2010-2012	40
Abb. 12:	Differenzierung der relevanten Stellenanzeigen nach Jahren	41
Abb. 13:	Kategorisierung 2010	42
Abb. 14:	NKHR 2010	42
Abb. 15:	Kategorisierung 2011	43
Abb. 16:	NKHR 2011	43
Abb. 17:	Kategorisierung 2012	44
Abb. 18:	NKHR 2012	45
Abb. 19:	Typisierung	62
Abb. 20:	Typisierung der Stellenanzeigen 2010-2012	63
Abb. 21:	Prozentuale Verteilung der Typen in den Jahren 2010-2012	64
Abb. 22:	Typisierung und fehlende Bewusstsein NKHR 2010	65
Abb. 23:	Typisierung und fehlende Bewusstsein NKHR 2011	66
Abb. 24:	Typisierung und fehlende Bewusstsein NKHR 2012	66
Abb. 25:	Tabellarische Darstellung der Interviewergebnisse	81

Verzeichnis der Anlagen

- Anhang 1: Auswertung Stellenausschreibungen 2010
- Anhang 2: Auswertung Stellenausschreibungen 2011
- Anhang 3: Auswertung Stellenausschreibungen 2012
- Anhang 4: Kategorisierung der Stellen
- Anhang 5: Typisierung der Stellen
- Anhang 6: Interviewleitfaden
- Anhang 7: Interview Herr Grabbe
- Anhang 8: Interview Herr Schmid
- Anhang 9: Homepage der Stadt Ulm
- Anhang 10: Homepage der Gemeinde Neulingen
- Anhang 11: Email der Gemeinde Neulingen
- Anhang 12: Gesamtzahl der Stellen

Anlagen auf CD:

- Anhang 13: Top Management-Studie SIIE
- Anhang 14: Eröffnungsrede Dr. Schoper
- Anhang 15: Staatsanzeiger, Interview Herr Kosel
- Anhang 16: Statistik Bundesamt
- Anhang 17: Mediadaten Staatsanzeiger für Baden-Württemberg
- Anhang 18: Berufliche Mobilität
- Anhang 19: Schreyögg/Kliesch, QUEM 48
- Anhang 20: PMO Maturity Studie

1 Einleitung

1.1 Problemaufriss

Die öffentliche Verwaltung steht vor neuen Herausforderungen. Verwaltungsmodernisierung, Neues Steuerungsmodell, knappe Ressourcen, steigende Kundenorientierung, Wettbewerb um Gewerbesteuer, Technologiesprünge, demographische Entwicklung, gesellschaftlicher Wertewandel, der europäische Einfluss auf die öffentliche Verwaltung sind nur einige Schlagworte. Zudem nahmen in den letzten Jahren Veränderungsgeschwindigkeiten und Komplexität der Umwelt auch in der öffentlichen Verwaltung drastisch zu. Die Organisationsstrukturen entsprechen den daraus resultierenden Anforderungen oftmals nicht mehr. Die bestehenden Organisationen sind fragmentiert und hierarchisch strukturiert, so dass dispositive Aufgaben, die zeitlich begrenzt, komplex und einmalig zu erledigen sind nicht mehr in den Primärstrukturen adäquat bewältigt werden können. Zu Reduzierung der Komplexität und als Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen müssen diese Aufgaben auch interdisziplinär erfolgreich gesteuert und zum Ziel geführt werden. Projektmanagement scheint die Lösung für diese Aufgaben zu sein. Praktisch alle Organisationen – auch die öffentliche Verwaltung – arbeiten heute mit Projekten. Bereits seit langer Zeit ist Projektarbeit in der Privatwirtschaft als geeignete Arbeitsform zur Lösung komplexer, innovativ und zeitlich begrenzter Aufgaben anerkannt. Ein professionelles, in der Organisation etabliertes Projektmanagement sichert den Erfolg vieler Unternehmen. Im Rahmen der praktischen Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells, d.h. des Wandels der öffentlichen Verwaltung hin zum Selbstverständnis eines Dienstleistungsunternehmens, wird die Projektarbeit auch in der öffentlichen Verwaltung als wertvolle ergänzende Arbeitsform zur klassischen Linienarbeit angesehen, mit der Mitarbeiter wichtige Vorhaben umsetzen können.

Gleichzeitig scheint die Nachfrage nach personellen Projektmanagementkompetenzen zu steigen. Seitens der öffentlichen Verwaltung werden in Stellenanzeigen Qualifikationen im Bereich des Projektmanagements bei Bewerbern angefragt. Es

ist nicht ausreichend, wenn im Rahmen von Stellenanzeigen personelle Projektmanagementqualifikationen angefragt werden. Es bedarf neben einem kompetenten Personal vor allem an organisationaler Kompetenz, um mit Hilfe des Projektmanagements operativ und strategisch steuern zu können. Es erscheint aber fraglich, ob die öffentliche Verwaltung über eine ausreichende organisationale Kompetenz verfügt

Zudem prägen weitere Anforderungen wie die Vielfältigkeit parallel durchzuführende Projekte zunehmend die Projektsituation in der öffentlichen Verwaltung. Der Umstand, dass sich das Projektmanagement hier immer mehr etabliert, macht es zudem erforderlich, den Blick nicht mehr ausschließlich auf einzelne Projekte zu richten und einen stetig höheren Professionalisierungsgrad zu erreichen. Eine weitere Perspektive gewinnt zunehmend an Bedeutung: die Erfassung und Betrachtung der Projektlandschaft, also die Gesamtheit aktiv betriebener Projekte in der öffentlichen Verwaltung.

1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Zielsetzung

Projekte sind das Mittel und der Zweck, Ziele und Strategien umzusetzen und auf neue Herausforderungen in Form komplexer Aufgaben jenseits der Routinetätigkeiten mit klaren Zielen und Vorgehensweisen zu reagieren. Dennoch scheint es in der öffentlichen Verwaltung hierfür an Bewusstsein zu fehlen. Projekte strategischen Ausmaßes werden in der Linienorganisation als Stabstelle angesiedelt. Es kann aber auch vorkommen, dass Routinetätigkeiten als Projekte missverstanden oder Projekte als solche nicht erkannt werden. Dies führt dann in der Konsequenz zu einer unkontrollierten Zunahme von Projekten. Die weitere Konsequenz ist, dass in den öffentlichen Verwaltungen die Fähigkeit fehlt, die Fülle dieser Projekte zu managen. Des Weiteren erscheint es so, als würden Projekte eher nach dem Ansatz des „muddling through“ denn einem spezifischen Prozess zur Bewältigung der Aufgaben folgen. Die Professionalität einer öffentlichen Verwaltung zeigt sich aber nicht nur in ihrer Fachkompetenz sondern auch im Management und der Organisationskompetenz. Es geht nicht nur darum, Projekte mit qualifiziertem Personal richtig umzusetzen, sondern auch um die Auswahl der richtigen Projekte. Hier ist die Strategie der Organisation klar zu definieren. Zudem geht es darum eine dem Stellenwert adäquate Projektmanagementorganisation aufzubauen und

auf der operativen Ebene mit Strukturen und Befugnissen auszustatten. Nur die Kombination von individueller und organisationaler Kompetenz führt zu einer Kernkompetenz. Schlüsselqualifikationen und –kompetenzen sind allein nicht ausreichend.

Mit der Arbeit wird das Ziel verfolgt, darzulegen, dass

- (1) der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz in der öffentlichen Verwaltung ansteigt.

Gleichzeitig erkennt aber die öffentliche Verwaltung nicht den Bedeutungszusammenhang zwischen der Nachfrage nach personeller Projektmanagementkompetenz und der hierfür erforderlichen organisationalen Kompetenz.

- (2) Der öffentlichen Verwaltung ist die Bedeutung über den Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz nicht bekannt.

Hinzu kommt, dass die öffentliche Verwaltung den Einsatz von Projektmanagement als Methode und als Organisationsform verkennt.

- (3) Sie ist sich der Bedeutung über den Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz nicht bewusst.

1.3 Aufbau der Arbeit und Methodenauswahl

Das Methodendesign der Thesis kombiniert theoretische und empirische Elemente. Um einen ersten Überblick über das Thema zu erhalten, wird in Kapitel 2 zunächst die Berechtigung von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung hergeleitet. Nach einer Definition und Abgrenzung der Begriffe des Projektes und dessen Managements in der öffentlichen Verwaltung als auch der Abgrenzung vom Prozessmanagement wird ausgehend von sich veränderten Rahmenbedingung dargestellt, dass sich das Projektmanagement in Unternehmen durchaus in Teilen auf jenes der öffentlichen Verwaltung übertragen lässt.

Mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse sollen Auftretungswahrscheinlichkeiten von gebildeten Kategorien in Texten untersucht werden. Anhand einer repräsentativen quantitativen Auswertung der Stellenanzeigen im Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH¹ wird in Kapitel 3 dargestellt, dass die Nachfrage an perso-

¹In der vorliegenden Arbeit wird der Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH als „Staatsanzeiger“ abgekürzt.

nellen Projektmanagementkompetenzen ansteigt. Stellenausschreibungen dienen als ein Instrument, um Mitarbeiter für bestimmte Aufgabengebiete in einer Organisation zu suchen und zu gewinnen. Diese Arbeit konzentriert sich auf Stellenanzeigen in Form von Inseraten. Die untersuchten Stellenanzeigen geben Auskunft über Stellenbezeichnung und Aufgabe, Ausbildung und Berufserfahrung, erwartete Kenntnisse und Anforderungen und die Art der Organisation. Sie stellen hierzu ein probates Mittel dar.

Mit Blick auf die strategische Steuerung der öffentlichen Verwaltung wird in den Kapiteln 4 und 5 aufgezeigt, dass personelle Qualifikationen auf der Bewerberseite nicht automatisch in Kompetenzen auf der Seite der öffentlichen Verwaltung transformieren lassen. Hierzu bedarf es einer organisationalen Kompetenz. Anknüpfend an die Ergebnisse des vorherigen Kapitels wird mit Hilfe der qualitativen Auswertung derselben Stellenanzeigen nachgewiesen, dass die öffentliche Verwaltung diesen Bedeutungszusammenhang noch nicht erkennt. Abschließend wird anhand der qualitativen Inhaltsanalyse und anhand von Experteninterviews aufgezeigt, dass sich die öffentliche Verwaltung auch über den strategischen Einsatz des Projektmanagements im Hinblick auf die Bewältigung anstehender und bestehender Herausforderungen nicht bewusst ist.

2 Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung befindet sich derzeit in einem großen Umbruch. Verwaltungsmodernisierung, Neues Steuerungsmodell, Kostenreduzierung, Kostentransparenz und Effizienzsteigerung sind nur einige der bekannten Schlagwörter, die in Kapitel 2.3 konkretisiert werden. Eine moderne, von Veränderungen geprägte Gesellschaft verlangt nach einer zeitgemäßen und innovativen Verwaltung, die dem gestiegenen Anspruchsdenken gerecht wird. Die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren gewinnen im täglichen Verwaltungshandeln immer mehr an Bedeutung. Zudem werden die zu erbringenden Dienstleistungen komplexer und interdisziplinärer. Der Einsatz von Projektmanagement stellt eine Möglichkeit dar, um diesen Entwicklungen gerecht zu werden und somit den Wandel und den Veränderungsprozess aktiv zu gestalten. Projektmanagement ist dabei keinesfalls eine Erfindung der Neuzeit. Bereits in der privaten

Wirtschaft ist diese Management- und Organisationsform fest verankert. In den USA entstanden in den sechziger Jahren Publikationen zum Thema Projektmanagement, die dazu beitrugen, dass der Projektmanagement-Grundgedanke sich in vielen Industriezweigen ausbreitete. Die Frage stellt sich nunmehr, ob Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung eine steigende Relevanz erfährt.

2.1 Projektmanagement als Methode und als Organisationsform

Die Stellenanzeigen des Staatsanzeigers zeigen, dass im Zusammenhang mit Projekten viele Begrifflichkeiten verwendet werden. Die Arbeitgeber gebrauchen in den Stellenanzeigen insgesamt 22 unterschiedliche Begriffe, die sich in einem Spektrum zwischen Projektabstimmung und Projektverantwortung bewegen. Am häufigsten werden dabei die Begriffe „Projektleitung“, Projektmitarbeit“ und „Projektsteuerung“ verwendet.²

Ausgehend von dieser nahezu kakophonischen Verwendung des Begriffes „Projekt“ erscheint es, dass dieser heute in der Arbeits- und Führungswelt zu einem Modewort geworden ist. Viele Organisationen glauben, nicht mehr ohne Projekte auskommen zu können. Hagen indiziert die inflationäre Verwendung des Terminus in „Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung anhand der steigenden Anzahl von Publikationen oder auch der rasanten Zunahme der Mitgliederzahlen nationaler und internationaler Projektmanagement-Verbände“³.

Darüber hinaus ist in allen Bereichen menschlicher Organisationen eine anhaltende und zunehmende Projektorientierung zu beobachten. Immer mehr Firmen wickeln sogar ihr gesamtes Geschäft projektorientiert ab, das heißt anstatt einer disziplinarischen Aufteilung werden Projekte in interdisziplinären Teams zum Erfolg geführt. Mehr und mehr „klassische“ Organisationen verwenden Projektmanagement, um den sich stetig ändernden Anforderungen gerecht werden zu können.

Aber gerade weil der Begriff „Projekt“ inflationär verwendet und seine Bedeutung nicht klar abgegrenzt wird, ist es erforderlich, diesen Begriff zu bestimmen. Dies insbesondere, nachdem bereits die Tendenz ersichtlich ist, dass alle Arbeitsfor-

² Vgl. Kapitel 3.2.3.

³ Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 17.

men, die von der regulären Arbeit abweichen, gerne als Projekte tituliert werden. In der Folge spricht Schelle⁴ bereits von einer „Projektitis“⁵.

2.1.1 Der Begriff des Projektmanagements

Der Begriff des Projektes wird in der Verwaltungspraxis mit einer „gewissen Unschärfe“⁶ verwendet. Auch in der wissenschaftlichen Literatur sind unterschiedliche Definitionen für diesen Begriff zu finden. Nachfolgend soll daher erörtert werden, was unter Projekt und Projektmanagement zu verstehen und wie Projektmanagement zu Prozessmanagement abzugrenzen ist.

Prozesse, Projekte und Programme

Nach Stowasser et. al. hat das Wort Projekt aus etymologischer Sicht seinen Ursprung im Lateinischen und kann vom Verb „proicere“ abgeleitet werden. Dessen substantiviertes Partizip Perfekt „proiectum“ wird allgemein als der Ursprung des Begriffes Projekt angesehen und bedeutet demnach „das nach vorne Geworfene“ oder „das Vorangetriebene“.⁷

Im deutschsprachigen Raum wird häufig die Definition des Deutschen Instituts für Normierung e.V. (DIN) zitiert. Nach der DIN 69901-5⁸ ist das Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation“⁹. Patzak und Rattay definieren Projekte als „Vorhaben, die im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind“¹⁰. Des Weiteren handelt es sich bei Projekte um „zeitlich begrenzte, komplexe Vorhaben“¹¹, die sich durch „hohe Ausprägung der Merkmale neuartig, zielorientiert, begrenzt, komplex und dynamisch, interdisziplinär und fachübergreifend und bedeutend“¹² auszeich-

⁴ Schelle, H., Projekte zum Erfolg führen, S. 25.

⁵ Dabei handelt es sich um eine scherzhafte Bezeichnung im Projektmanagement-Jargon für den übertriebenen Einsatz von Projektmanagementmethoden und Aufbau einer überdimensionalen Projektorganisation.

⁶ Möltgen, K., Projektmanagement, in: Paulic, R. (Hrsg.), Verwaltungsmanagement und Organisation, S. 259.

⁷ Vgl. Stowasser, J.M./Petschenig, M./Skutsch, F., Der kleine Stowasser, 2. Auflage, S. 365.

⁸ DIN 69901-5:2009 Nr. 3.43.

⁹ Online-Verwaltungslexikon, <http://www.olev.de/p/projekt.htm> (abgerufen am: 11.11.2013).

¹⁰ Patzak, G./ Rattay, G., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 19.

¹¹ Ebd., S. 19.

¹² Patzak, G./ Rattay, G., Projektmanagement, 5. Auflage, 2009, S. 20.

nen. Das Project Management Institute (PMI) als internationale Organisation definiert „A project is a temporary endeavour undertaken to create a unique product or service“¹³

Darüber hinaus sind Projekte „eigenständige soziale Systeme, eingebettet in ein projektspezifisches Umfeld, weil sehr häufig Handlungsmuster, Arbeitsformen, Kommunikationsflüsse und Regeln entstehen, die sich von der Kultur der Stammorganisation unterscheiden“¹⁴. Unter der „Einbettung in ein projektspezifisches Umfeld verstehen Patzak und Rattay, „dass Projekte nie losgelöst von Umfeldeinflüssen sind“¹⁵. Eine weitere Definition, die auch die Organisation mit in den Blick nimmt, bietet Gareis, der Projekte als Durchführungsform für spezifische Prozesse betrachtet. Demnach wird ein Projekt als „temporäre Organisation von projektorientierten Unternehmen zur Durchführung relativ einmaliger, kurz- bis mittelfristiger, strategisch bedeutender Geschäftsprozesse mittleren und größeren Umfangs“¹⁶ charakterisiert. Wichtig ist dabei, Projekte von Geschäftsprozessen abzugrenzen, denn ein „Geschäftsprozess ist eine Kette von inhaltlich zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Leistungserstellung und –verwertung vollzogen werden müssen und zu einem abgeschlossenen Ergebnis führen, das einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet“¹⁷. Ein Prozess ist dabei durch eine „zielgerichtete Verknüpfung von Aktivitäten, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums zu einem definierten Ergebnis führen“¹⁸, charakterisiert, bei dem die Leistungserstellung nach bestimmten Regeln erfolgt.¹⁹ Der Prozess folgt damit einer übergeordneten Zielsetzung und besteht permanent.²⁰ Der Geschäftsprozess kann daher als Routineaufgabe subsumiert werden. Eine weitere Abgrenzung erfolgt in die andere Richtung. Gruppen eng verbundener Projekte mit gemeinsamen Projektzielen sind idealerweise im Rahmen eines gemeinsamen Programms

¹³ Project Management Institute, zitiert nach Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 29.

¹⁴ Patzak, G./Rattay, G., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 20.

¹⁵ Ebd., S. 21.

¹⁶ Gareis, R., Happy Projects!, S.79.

¹⁷ Vahs, D., Organisation, Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Auflage, S. 240.

¹⁸ Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 171.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 171.

²⁰ Vgl. Waschek, G., Projekte: Definition und Abgrenzung, in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement, S. 20.

durchzuführen.²¹ Ein Programm ist demnach „eine temporäre Organisation zur Erfüllung eines Geschäftsprozesses großen Umfangs“²². Programme verfügen dabei üblicherweise über ein hohes Maß an Komplexität, eine längere Durchlaufzeit und ein höheres Durchführungsrisiko als einzelne Projekte.²³

Zusammenfassend ist die Einordnung des Projektbegriffes in Abgrenzung zum Begriff des Prozesses und des Programms nachfolgend in einem Schaubild dargestellt:

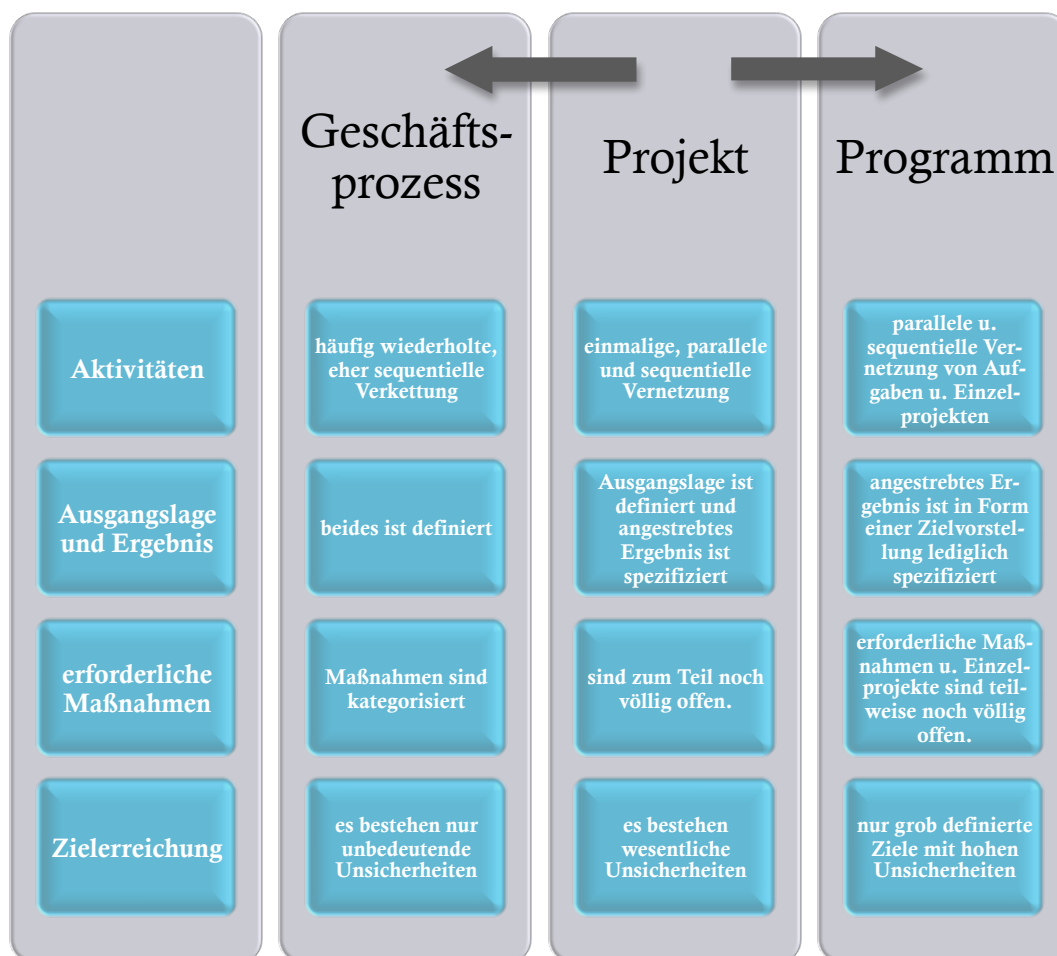


Abb. 1: Projektabgrenzung (eigene Darstellung in Anlehnung an Patzak/Rattay²⁴)

Durch die Abgrenzung des Projektbegriffes vom Geschäftsprozesses und damit der Routineaufgabe und des Programms, wird dieser weiter konkretisiert. Ver-

²¹ Vgl. Huber, M./Huber, G., Prozess- und Projektmanagement für ITIL, S. 23.

²² Gareis, R., Happy Projects, S. 383.

²³ Vgl. Huber, M./Huber, G., Prozess- und Projektmanagement für ITIL, S. 23.

²⁴ Vgl. Patzak, G./ Rattay, G., Projektmanagement, Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolio und projektorientierten Unternehmen, 5. Auflage, 2009, Wien, S. 19.

gleicht man nun in einem nächsten Schritt die verschiedenen Definitionen des Projektbegriffes, so sind wesentliche Kriterien, wie die Einmaligkeit und die zeitliche Begrenzung bei dieser Arbeitsform festzustellen.²⁵ In der Summe beschreiben folgende prägende Merkmale Projekte²⁶:

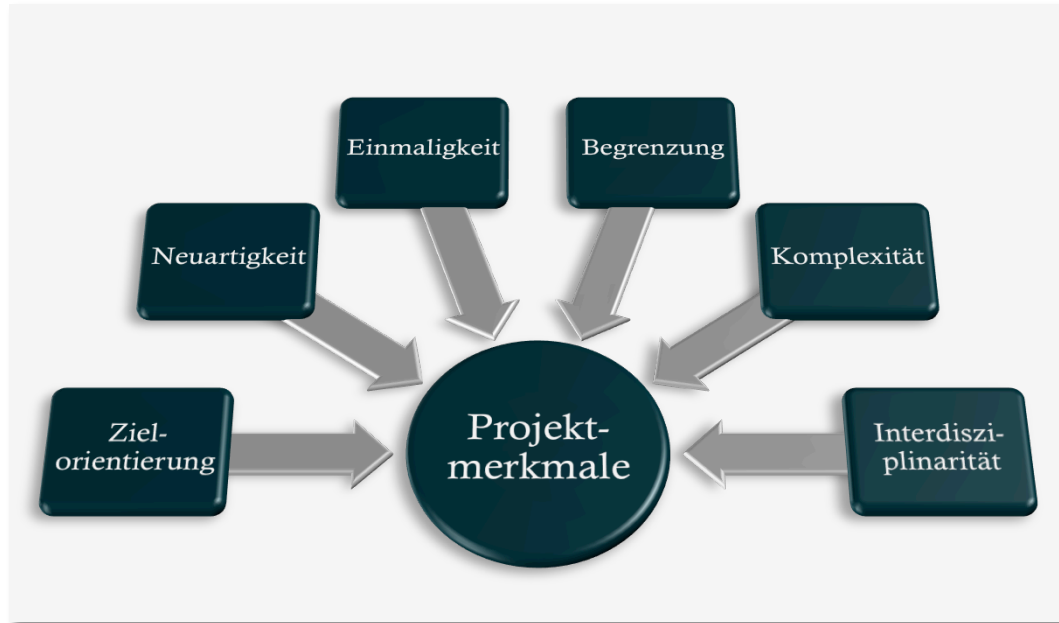


Abb. 2: Projektmerkmale (eigene Darstellung)

Projekte verfolgen stets ein Ziel. Sie sind zielorientiert.²⁷ Dieses Ziel ist durch die Projektarbeit zu erreichen.²⁸ Neuartigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Aufgabe für den betrachteten Verwaltungsbereich neu ist und zur Durchführung der Projektaufgabe daher nur teilweise auf vorhandenes Know-how zurückgegriffen werden kann.²⁹ Unter Einmaligkeit ist zu verstehen, dass sich das Projekt in Abgrenzung zur Routineaufgabe auf die Erledigung einer einmaligen, nicht wiederkehrenden Aufgabe bezieht.³⁰ Einmaligkeit bedeutet aber nicht, „dass sich nicht Teile des Projekts wiederholen können oder nicht schon in anderen Pro-

²⁵ Vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, S. 18-19.

²⁶ Vgl. ebd., S. 18-19; Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 158-159.

²⁷ Vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, S. 18-19; Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 158-159.

²⁸ Vgl. Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 158.

²⁹ Vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, S. 18-19; Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 158-159.

³⁰ Vgl. ebd. S. 18-19; Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 158-159.

jekten oder Arbeitsabläufen praktiziert wurden“³¹. Projekte sind mit einem definierten Anfangs- und Endzeitpunkt zeitlich begrenzt. Eine weitere Begrenzung liegt darin, dass für die Projektarbeit lediglich beschränkte finanzielle, materielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.³² Projekte sind ganzheitlich betrachtete Aufgaben. In vielen Fällen weist bereits der Ausgangspunkt des Projekts ein hohes Maß an Komplexität auf. Selbst als solche sind sie komplex, da die daraus entstehenden Wechselbeziehungen nicht standardisierbar sind und daher einen permanenten Abstimmungsbedarf unter Experten erfordern.³³ Zudem sind durch das Vorhaben in der Regel mehrere Abteilungen, Referate und Fachbereiche betroffen.³⁴ Aus diesem Grund müssen Experten der verschiedenen Fachrichtungen interdisziplinär, d.h. über die Bereiche hinausgehend, koordiniert zusammenwirken, um das Vorhaben zum Erfolg zu führen.³⁵

Management von Projekten

Der Terminus „Projektmanagement“ wurde mehrmals in den Stellenausschreibungen genannt.³⁶ Aber was bedeutet Projektmanagement? Der Management-Begriff gehört zu jenen Termini, die einen festen Bestandteil des alltäglichen Sprachgebrauchs darstellen. Betrachtet man diesen Begriff genauer, so können für den Managementbegriff unterschiedliche Ansätze und damit Blickwinkel generiert werden.³⁷ Der funktionale Ansatz baut auf der Schule des klassischen Managements auf und betrachtet Management als „das Bewältigen von Aufgaben mit und durch andere, um die Ziele der Organisation zu erfüllen“³⁸. Die in diesem

³¹ Waschek, G., Projekte: Definition und Abgrenzung, in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement, S. 15.

³² Vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, 5. Auflage, Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 158-159.

³³ Erhebliche Einwände gegen den Begriff der Komplexität erhebt Schelle, da für die Komplexität der Projekte keine Messvorschrift vorliegt. Allerdings wird in der vorliegenden Masterthesis die Komplexität berücksichtigt, da auch und vor allem in der Verwaltung die Wechselbeziehungen und der Abstimmungsbedarf der Experten untereinander im Kontext der öffentlichen Verwaltung als Organisation bereits ein komplexer Vorgang darstellt.

³⁴ Vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, S. 18-19; Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 158-159.

³⁵ Vgl. ebd., S. 18-19; Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 158-159.

³⁶ insgesamt 19 Nennungen im Rahmen des Anforderungsprofils, vgl Anhang 1-3.

³⁷ Vgl. Patzak, G./ Rattay, G., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 35-40; vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 20-21.

³⁸ Patzak, G./ Rattay, G., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 36;

Blickwinkel enthaltenen Steuerungshandlungen können planen, organisieren oder kontrollieren sein.³⁹ Der institutionelle Managementansatz hat die organisatorischen Strukturen im Fokus und stellt die Frage danach, wer für die instrumentelle Umsetzung der Managementaufgaben verantwortlich ist.⁴⁰

In Bezug auf das Projektmanagement ist der funktionale Managementbegriff bedeutend, der sämtliche Handlungen zur Steuerung eines Leistungsprozesses, bestehend aus Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, beschreibt.⁴¹

Das institutionelle Projektmanagement betrachtet damit die Personengruppen, die mit dieser Führungsfunktion betraut sind, als auch deren optimalen Einbettung in die Primärorganisation.⁴²

Das Projektmanagement ist demnach als Leitungs- und Organisationskonzept zu verstehen und beinhaltet gemäß DIN 69901-5 „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mitteln für die Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“⁴³

Das Management von Projekten dient der termingerechten Realisierung des Projektziels unter Beachtung der vorhandenen Ressourcen. „Projektmanagement ist dabei ein permanenter Entscheidungsprozeß im Ziel-Mittel-Konflikt“⁴⁴. In der Projektmanagementliteratur stößt man in Abwandlungen immer wieder auf das „Magische Dreieck“.⁴⁵

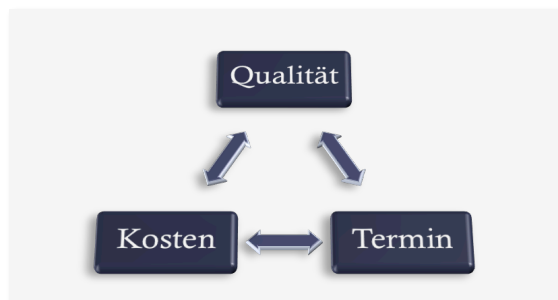


Abb. 3: Magisches Dreieck (eigene Darstellung)

Es zeigt in einfacher Weise die Abhängigkeiten von Qualität, Zeit und Kosten im Projekt. Eine Veränderung eines der drei Faktoren hat immer Auswirkung auf die beiden anderen. Es können nie alle

drei Zielrichtungen gleichzeitig optimiert werden. Macht man beispielsweise Ab-

³⁹ Vgl. Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 33.

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 32.

⁴¹ Vgl. ebd., S. 33; vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 20.

⁴² Vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 21.

⁴³ DIN 69901-5:2009 Nr. 3.63, Online-Verwaltungslexikon, <http://www.olev.de/p/projekt.htm> (abgerufen am: 11.11.2013).

⁴⁴ Schelle, H., Projekte zum Erfolg führen, 6., Auflage, S. 27.

⁴⁵ Ebd., S. 27.

striche bei der Qualität, so werden aller Wahrscheinlichkeit nach die Kosten gesenkt und die Termintreue gefördert. Senkt man hingegen die Kosten, so leidet voraussichtlich die Qualität und die Einhaltung des Projektendtermins könnte gefährdet werden. Verschiebt man einen Termin im Projekt zeitlich nach vorne, so besteht die Gefahr der Qualitätsminderung und Kostenerhöhung.

Damit ein Projekt erfolgreich abläuft, muss der Ansatz des Projektmanagements ganzheitlich sein.⁴⁶ Projektmanagement beinhaltet dabei sowohl eine operative als auch eine strategische Ebene.⁴⁷ Hagen bezieht die operative Ebene lediglich auf die Methode Projektmanagement zur Bewältigung von Aufgabenstellungen im Rahmen eines Projektes. Er hat damit die Sichtweise des operativen Projektmanagements im Kontext der Definition nach der DIN-Norm und damit des ausführenden Projektmanagements inne.⁴⁸ Mit Blick auf die strategische Ebene betrachtet Hagen das Projektmanagement als eine „meist ergänzende Organisationsform zur effektiven und effizienten Auswahl, Abwicklung und Steuerung und Überwachung aller Projekte [...], welches auch „sämtliche Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen, die notwendig sind, (beinhaltet), um das Gesamtsystem aller Projekte zu optimieren.“⁴⁹ Projektmanagement ist aber weit mehr als nur eine Ansammlung von Theorien und Methoden. Es ist ein Führungskonzept und ein elementarer Bestandteil der modernen Managementlehre und -praxis im privaten wie im öffentlichen Bereich. Gareis⁵⁰ geht an dieser Stelle noch weiter. Er unterscheidet traditionelle, methodenorientierte Projektmanagement-Ansätze von systemischen und prozessorientierten Ansätzen, die auf der Wahrnehmung von Projekten „als temporäre Organisation und als soziale Systeme wahrnehmen“^{51, 52}

In den Stellenanzeigen im Staatsanzeiger wird der Projektbegriff kakophonisch verwendet. Gerade vor diesem Hintergrund bleibt offen, ob der in den Stellenanzeigen verwendete Begriff eher das Projektmanagement als Methode oder als Organisationsform beinhaltet. Wichtig ist dabei, dass in beiden Fällen sowohl pro-

⁴⁶ Vgl. Möltgen, K., Projektmanagement, in: Paulic, R. (Hrsg.), *Verwaltungsmanagement und Organisation*, S. 261; vgl. Hagen, S., *Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung*, S. 37.

⁴⁷ Vgl. Hagen, S., *Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung*, S. 37.

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 37.

⁴⁹ Ebd., S. 37.

⁵⁰ Vgl. Gareis, R. *Happy Projects*, S. 74-86.

⁵¹ Ebd., S. 74.

⁵² Hierauf wird in Kapitel 5.3 nochmals genauer eingegangen werden.

grammatische und organisatorische Voraussetzungen erforderlich sind, bevor nach personeller Kompetenz zur Besetzung der Stellen gefragt werden kann.

2.1.2 Abgrenzung zu Prozessmanagement

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 dargestellt, wird der Prozess als zielgerichtete Verknüpfung von Aktivitäten, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums zu einem definierten Ergebnis führen“, charakterisiert.⁵³ Nach Fischer dient der Prozess der „Leistungserstellung, aus den aus den Behördenstrategie abgeleiteten Prozesszielen“⁵⁴. Die Summe aller Prozesse bildet die sogenannte Ablauf- oder Prozessorganisation.⁵⁵ Das Prozessmanagement beinhaltet damit alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzung Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit.⁵⁶ Im Unterschied zum Projektmanagement verfolgt das Prozessmanagement das Ziel, dauerhafte Strukturen der Ablauforganisation effizient zu erstellen.⁵⁷

	Projekt	Prozess
Zielorientierung	Inhärente Zielorientierung	Folgen einer übergeordneten Zielorientierung
Neuartigkeit	Zur Bewältigung neuer Aufgaben	Zur Bewältigung von Routineaufgaben
Einmaligkeit	Einmaligkeit der Bedingung	Standardisierte Abläufe
Begrenzung Komplexität	Temporär	Permanent
	Stellt eine komplexe Aufgabe dar	Reduziert Komplexität in Prozessschritte
Interdisziplinarität	Erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten	kann im Ablauf verschiedene Organisationseinheiten durchlaufen

Abb. 4: Abgrenzung Projekt- und Prozessmanagement (eigene Darstellung)

⁵³ Vgl. Kapitel 2.1.1.

⁵⁴ Fischer, T., Prozessmanagement, in: Paulic, R. (Hrsg.), *Verwaltungsmanagement und Organisation*, S. 154.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 155.

⁵⁶ Vgl. ebd., S. 156.

⁵⁷ Vgl. Waschek, S. 21

Allerdings vollzieht sich im Projektmanagement ein Wandel hin zu prozessorientierten Ansätzen. Unter Projektmanagement-Prozessen versteht man die in vielfältiger Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten des Projektmanagements, die Eingaben (Input) in Ergebnisse (Output) umzuwandeln. Die Projektmanagement-Prozesse werden dabei bestimmten Phasen im Projektverlauf zugeordnet.

Häufig werden diese prozessorientierten Phasen auch als Projektmanagement-Prozesse bezeichnet.⁵⁸ Das Prozessmodell der DIN 69901⁵⁹ unterscheidet fünf Projektmanagementphasen⁶⁰, die in einem Schaubild als Projektlebenszyklus dargestellt werden. Die Projektphasen unterscheiden sich, je nach Projektart, können aber in unterschiedlicher Zuordnung immer in die Projektmanagementphasen des Zyklus integriert werden.

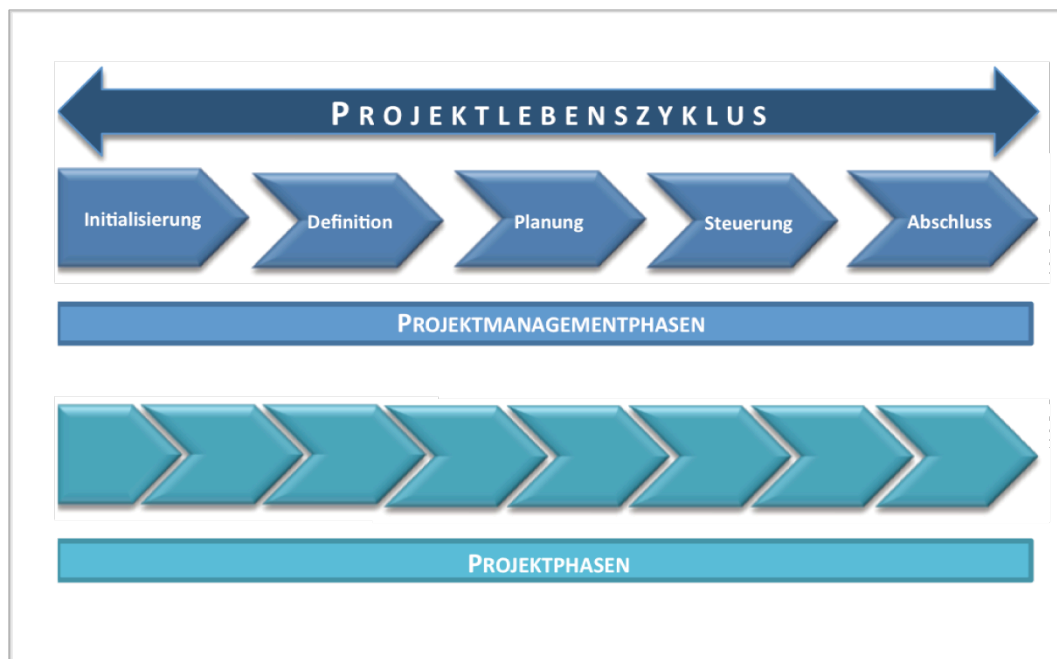


Abb. 5: Projektlebenszyklus (eigene Darstellung)

2.2 Projektmanagement in Unternehmen

Projektmanagement ist keineswegs eine Vorgehensweise der Neuzeit. Gerade Großprojekte in der Geschichte, wie der Bau der Pyramiden oder der chinesischen

⁵⁸ Vgl. Patzak, G./ Rattay, G., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 27.

⁵⁹ vgl. DIN 69901-2, Online-Verwaltungslexikon, <http://www.olev.de/p/projekt.htm> (abgerufen am: 11.11.2013).

⁶⁰ vgl. Geckler, D., Projektlebenszyklus und Projektphasen, in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement, Grundlagen der Projektarbeit, S. 53-54.

Mauer waren Vorhaben, die ein wirkungsvolles und funktionierendes Management vorausgesetzt haben. Modernes Projektmanagement entstand erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Projektmanagement als Methode wurde für den Bau der ersten Atombombe 1940 oder aber mit den Luft- und Raumfahrtprojekten in den USA zwischen 1950-1970, wie z.B. dem Apollo-Programm, eingeführt.⁶¹ In den USA entstanden in den sechziger Jahren Publikationen zum Thema Projektmanagement, die dazu beitrugen, dass der Projektmanagement-Grundgedanke sich in vielen Industriezweigen ausbreiteten.⁶² Den Ursprung hatte das Projektmanagement im Bereich der Forschung und Entwicklung.⁶³ In der Bundesrepublik Deutschland wird Projektmanagement erst seit den achtziger Jahren als ganzheitliche Managementaufgabe betrachtet, die Planungs- und Steuerungsinstrumente, Führungsmethoden und Organisationsmodelle beinhaltet.⁶⁴ Eine weitere Entwicklung im Projektmanagement erfolgte durch die Wahrnehmung von Projekten als temporäre Organisation. Diese strategische Option zur organisatorischen Gestaltung von Unternehmen führte dazu, dass Projekte mit unterschiedlichsten Zielen zur effizienten und effektiven Zielerreichung beitrugen und damit die Konkurrenzfähigkeit und das Überleben der Unternehmen sicherte.⁶⁵

Heutzutage werden Projekte in Unternehmen in einem immer größeren Umfang eingesetzt, um verschiedene Aufgaben des Unternehmens erfolgreich zu lösen.⁶⁶

Unternehmen stehen heute vor neuen Herausforderungen im Bereich des Projektmanagements. Während sich dieses Tätigkeitsfeld in der Vergangenheit vorwiegend auf einzelne, unabhängige Projekte bezog, ergeben sich durch die steigende Komplexität des Marktumfelds neue Anforderungen. So weisen Projekte heute in der Regel komplexe inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten auf. Daneben stellen projektorientierte Arbeitsweisen zunehmend ein zentrales Instrument zur wirkungsvollen Umsetzung von Unternehmensstrategien dar. Um eine effektive und effiziente Projektdurchführung – und damit Strategieumsetzung – sicherzustellen, müssen diese Herausforderungen adäquat berücksichtigt werden. Hierzu ist eine

⁶¹ Vgl. Hesseler, M., Projektmanagement, S. 86-88.

⁶² Vgl. Madauss, B. J., Handbuch Projektmanagement, 7. Auflage, S. 12.

⁶³ Vgl. Litke, H.-D., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 25.

⁶⁴ Vgl. Hölzle, P./Grünig, C., Projektmanagement, S. 16.

⁶⁵ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 39-40.

⁶⁶ Vgl. Otto, W./Otto, K., Projektmanagement, in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement, S. 77.

ganzheitliche Betrachtung der Projektlandschaft erforderlich. Diesem übergreifenden Management von Projekten zur Erfüllung strategischer Ziele kommt daher eine hohe Bedeutung zu.⁶⁷ Dies belegt auch eine Studie⁶⁸ zu den Potentialen und der Bedeutung des Projektmanagements aus der Perspektive des Topmanagements. Sie zeigt im Ergebnis auf, dass die Bedeutung von Projektmanagement in den Unternehmen steigt. Nach Aussage der befragten⁶⁹ Topmanager hat Projektmanagement sowohl für das Kerngeschäft (63,4%) als auch für die strategische Weiterentwicklung (56,7%) der Unternehmen eine hohe oder sehr hohe Bedeutung.⁷⁰ Der Nutzen des Projektmanagements liegt heute u.a. in der Realisierbarkeit komplexer Projekte, der Qualitätssicherung der Projektergebnisse, der Effektivität und Effizienz als auch der Transparenz der zu erledigenden Aufgaben aber auch in der gezielten Gestaltung der Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und Partnern.⁷¹

Der Einsatz des Projektmanagements hat sich durch die Internationalisierung verstärkt. Diese Entwicklungen verlangen nach neuen Formen der Zusammenarbeit. Auch der Wertewandel und die gesellschaftlichen Veränderungen forcieren den Einsatz des Projektmanagements. Gesellschaftliche Probleme wie beispielsweise der demographische Wandel erfordern neue Lösungsansätze und eine Zusammenarbeit über institutionelle Grenzen hinaus. Durch neue Führungs- und Organisationsmodelle sind die Unternehmen in der Lage, angemessen auf diese Veränderungen zu reagieren. Eine in Europa durchgeführte quantitative Online-Umfrage der Universität Erlangen-Nürnberg ergab, dass rund 70% aller befragten Organisationen⁷² eine zentrale Anlaufstelle, ein Projekt Management Office (PMO) für

⁶⁷ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 74-86; vgl. Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 136-138.

⁶⁸ Die Studie der European Business School in Kooperation mit dem Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) und der Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) stammt aus dem Jahre 2008. Sie hat aber immer noch Relevanz, da es auf der Betrachtungsebene des Topmanagements zur Bedeutung und zukünftigen Perspektiven des Projektmanagements keine aktuelleren Studien gibt.

⁶⁹ Die Auswahl der 30 telefonisch befragten Topmanager erfolgte über eine ungeschichtete Zufallsstichprobe anhand eines standardisierten Fragebogens.

⁷⁰ Vgl. European Business School/Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE), Potentialen und der Bedeutung des Projektmanagements aus der Perspektive des Topmanagements – Studienergebnisse, Anhang 13.

⁷¹ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 42.

⁷² 517 Personen aus Unternehmen verschiedenster Branchen und Größenordnungen haben sich an der Umfrage beteiligt.

die Projektkoordination haben.⁷³ Diese 363 Unternehmen mit einem PMO weisen unterschiedliche Größen auf und stammen aus verschiedensten Branchen und Ländern.⁷⁴ Alle aufgeführten Aspekte zeigen, dass es wichtig ist, Systeme zu entwickeln, die sich schnell an permanente Veränderungen anpassen können.⁷⁵ Diese Entwicklungen machen „Projektmanagement als Methode und als Organisationsform in Zeiten der Veränderung so attraktiv und im Grunde ohne echte Alternative“⁷⁶.

Darüber hinaus manifestiert Hofmann et al. die Entwicklung einer organisationsübergreifenden „Projektwirtschaft“, die im Jahr 2020 15% der Wertschöpfung in Deutschland liefern wird. „Projektwirtschaft“ steht dabei für zumeist temporäre, außerordentlich kooperative und oft globale Wertschöpfungsprozesse.⁷⁷ Dies bestätigt Dr. Schoper⁷⁸. Bereits im Jahre 2010 werden in Unternehmen 37% aller Tätigkeiten in deutschen Unternehmen im Rahmen von Projekte durchgeführt. Ein Drittel aller Projekte blieb dabei erfolglos. Das bedeutet, dass 13% des Bruttosozialproduktes in der Bundesrepublik Deutschland vernichtet werden. Im Jahre 2012 hätte die Wertvernichtung durch unprofessionelles Projektmanagement einen Umfang von 344 Mrd. € betragen.⁷⁹ Dies bedeutet in der Konsequenz, dass sich Projektmanagement zu einer allgemeinen Schlüsselkompetenz⁸⁰ entwickelt.⁸¹

2.3 Berechtigung von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Wie bereits vorgenannt, ist in allen Bereichen menschlicher Organisationen eine anhaltende und zunehmende Projektorientierung zu beobachten. Immer mehr Unternehmen wickeln ihr gesamtes Geschäft projektorientiert ab, das heißt anstatt einer disziplinierten Aufteilung werden Projekte in interdisziplinären Teams zum

⁷³ Vgl. Lang, T./Amberg, M., PMO Maturity Studie 2010, Business value of a PMO, S.22, Anhang 7.

⁷⁴ Vgl. Ebd.

⁷⁵ Vgl. Casutt, S. 4-5

⁷⁶ Casutt, S. 5.

⁷⁷ Vgl. Hofmann, J./Rollwagen, I./Schneider, S., Deutschland im Jahr 2020, S. 22-25.

⁷⁸ Prof. Dr. Yvonne Schoper, Professorin für technisches und internationales Projektmanagement an der Hochschule Mannheim und Mitglied des Vorstandes der GPM, verantwortlich für den Bereich Forschung.

⁷⁹ Vgl. Schoper, Y., Eröffnungsrede politischer Abend im Mai 2013, S. 4, Anhang 14.

⁸⁰ Zum Begriff der Kompetenz und Schlüsselkompetenz vgl. Kapitel 3.

⁸¹ Vgl. Geiger, Ingrid. K./Romano, R./Gubelmann, J., Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA (3.0) – Ebenen D und C: Grundlagen, 2. Auflage S. 16.

Erfolg geführt. Mehr und mehr „klassische“ Organisationen verwenden Projektmanagement, um den sich stetig ändernden Anforderungen gerecht werden zu können. Sind aber die beschriebenen Herausforderungen für Unternehmen der Privatwirtschaft mit denen der öffentlichen Verwaltung vergleichbar? Hat Projektmanagement eine Berechtigung in der öffentlichen Verwaltung? Bevor diese Frage geklärt werden kann, wird die öffentliche Verwaltung und deren Modernisierung aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen erläutert.

2.3.1 Der Begriff der öffentlichen Verwaltung

Unter der öffentlichen Verwaltung ist die Verwaltung im öffentlichen Sektor, die sich vom privaten Sektor⁸² unterscheidet, zu verstehen. Den öffentlichen Sektor im engeren Sinne bilden die Gebietskörperschaften, die sich aus Bund, Ländern, Gemeinden und Gemeindeverbänden zusammensetzen. Hinzu kommen Organisationen, die als selbständige Einrichtungen öffentliche Aufgaben erfüllen als auch öffentliche Unternehmen.⁸³ Des Weiteren kann die öffentliche Verwaltung nach ihrer Aufgaben- und Handlungsart oder nach der ihren Trägern unterschieden werden. Mit Blick auf die Träger der öffentlichen Verwaltung ist, ausgehend von der von der Legaldefinition des Verwaltungsverfahrensgesetzes⁸⁴, eine Behörde jede Stelle, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnimmt. Hierzu zählen alle juristischen Personen des öffentlichen Rechts, wobei zwischen unmittelbarer und mittelbarer Staatsverwaltung unterschieden werden muss.⁸⁵ Zudem ist die öffentliche Verwaltung von der Politik abzugrenzen. Die Politik ist durch Wahl demokratisch legitimiert. Politische Parteien sind im Grundgesetz genannt und garantiert, frei erreichbar und demokratisch organisiert.⁸⁶ Politische Parteien sind in den politischen Gremien vertreten und nehmen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen in den öffentlichen Verwaltungen.⁸⁷ Politik und Verwaltung fin-

⁸² Der private Sektor bedarf auch einer Verwaltung. Diese ist aber nicht Bestandteil der vorliegenden Untersuchung und wird daher nicht weiter betrachtet.

⁸³ Vgl. Reichwein, A., Moderne Verwaltung, in: Paulic, R. (Hrsg.), *Verwaltungsmanagement und Organisation*, S. 21.

⁸⁴ Vgl. § 1 Abs. 4 Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG).

⁸⁵ Vgl. Schmidt, R., *Allgemeines Verwaltungsrecht*, 16. Auflage, S. 26.

⁸⁶ Vgl. Art 21. Abs. 1 GG..

⁸⁷ Vgl. § 23 GemO, wonach der Bürgermeister und der Gemeinderat die Verwaltungsorgane der Gemeinde sind.

den sich in der Bundesrepublik Deutschland auf vier Ebenen, der Europäischen Union, des Bundes, der Länder und der Gemeinden.

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf die unmittelbare Staatsverwaltung. Eine unmittelbare⁸⁸ Staatsverwaltung liegt nach der Definition von Schmidt vor, „wenn sich der Staat (Bund oder Länder) eigener Behörden bedient, um die Gesetze auszuführen [...]“.⁸⁹ Rechtsträger der Behörden sind dabei die Bundesverwaltung als auch die Landesverwaltung. Auf Ebene der Flächenstaaten ist die unmittelbare Landesverwaltung unterschiedlich organisiert. In Baden-Württemberg existiert der dreistufige Aufbau, wobei die Unterstufe i.d.R. von den Kreis- und Gemeindebehörden gebildet wird.⁹⁰

2.3.2 Öffentliche Verwaltung im Wandel

Die öffentliche Verwaltung befindet sich im stetigen Wandel. Bedingt durch demographische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen ist die öffentliche Verwaltung einem immer stärkeren Reform- und Rationalisierungsdruck ausgesetzt. Verwaltungshandeln, das sich lediglich an Gesetzen und Rechtsprechung orientiert, ist längst in den Hintergrund geraten. Gefragt sind neue Kompetenzen und Handlungsalternativen. Ziel ist es, eine leistungsstarke, bürgerfreundliche und dienstleistungsorientierte öffentliche Verwaltung zu kreieren, die den Dialog zwischen Medien, Gesellschaft und Mitarbeitern sucht.

Das Neue Steuerungsmodell als umfassendes Reformkonzept steht dem Weberischen Bürokratiemodell als Gegenentwurf und als Antwort auf die veränderten Anforderungen an eine moderne Verwaltung gegenüber. Das bedeutet, dass das Webersche Bürokratiemodell^{91,92} in den bekannten und bisher gelebten Strukturen nicht mehr ausreichend ist. Die Vision des Neuen Steuerungsmodell ist es, das Bild des Konzerns Kommune zu gestalten. Strategisch versucht das NPM durch

⁸⁸ Im Gegensatz zur mittelbaren Staatsverwaltung bei der die Aufgabenerfüllung durch rechtlich selbständige Organisationen wie die Körperschaften, Anstalten und Stiftungen erfolgt. Hinzu kommen die Beliehenen als eigene Rechtsfigur.

⁸⁹ Schmidt, R., Allgemeines Verwaltungsrecht, 16. Auflage, S. 27.

⁹⁰ Vgl. ebd., S. 28-29.

⁹¹ Die klassische Bürokratie ist nach Max Weber die „formal rationalste Form der Herrschaftsausübung“ und zeichnet sich idealtypisch zur Effizienzsteigerung u.a. durch Amtshierarchie, Regelgebundenheit, Aktenmäßigkeit und Schriftlichkeit, Trennung von Amt und Person, Arbeitsteilung und Spezialisierung aus.

⁹² Vgl. Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, S. 128.

„gezielten Einbezug unternehmerischer und marktwirtschaftlicher Elemente“⁹³ die Führung und den Leistungsprozess der öffentlichen Verwaltung zu verbessern.⁹⁴ Mit der Binnenmodernisierung soll die Verwaltung zu einer marktgesteuerten, kundenorientierten öffentlichen Dienstleistungsproduktion entwickelt werden. Mit Hilfe einer umfassenden Dezentralisierung von Fach- und Ressourcenverantwortung wird die Effizienz und Effektivität der öffentlichen Verwaltung gesteigert. Dies beinhaltet auch eine Modernisierung in der Aufbauorganisation, die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente wie das Controlling und die Kosten- und Leistungsrechnung und ein prononciertes Personalmanagement.⁹⁵ Auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung führt der Wertewandel zu externen und internen Wirkungen. Die Verwaltung wird zu mehr Bürgernähe und Bürgerfreundlichkeit sowie zu mehr Transparenz aufgefordert. Die Bürger wollen aktiv an Beteiligungsprozessen mitwirken. Im Innenverhältnis spielen vor allem ein kooperativer Führungsstil und eine stärkere Teamorientierung eine große Rolle. Hinzu kommt die Europäisierung der öffentlichen Verwaltung. Hierbei handelt es sich um die „Rückwirkung von Entscheidungsprozessen auf die mitgliedsstaatliche Ebene, die im Zuge der Europäischen Integration auf der Ebene der EU getroffen werden“⁹⁶. Beispielhaft sei an dieser Stelle die Europäische Dienstleistungsrichtlinie⁹⁷ (EU-DLR) genannt. Die EU konkretisiert mit der EU-DLR die Modernisierung der nationalen Verwaltungen als strategisches Ziel.⁹⁸ Der EU-DLR liegen die Modernisierungskonzepte des One-Stop-Government, des E-Government und der Netzwerkverwaltung zugrunde. Diese neuartigen Aufgaben erfordern gleichermaßen eine interdisziplinäre Zusammenarbeit. Der demographische Wandel führt in diesem Zusammenhang dazu, dass der Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung abnimmt.⁹⁹ Die hat zur Konsequenz, dass die zunehmende Aufgabenvielfalt und die steigende Komplexität mit weniger Personal und damit mit begrenzten Ressourcen bewältigt werden muss.

⁹³ Schedler, K./Proeller, I., New Public Management, 5. Auflage, S. 71.

⁹⁴ Kunden-, Output-, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung sind dabei inhaltlich die strategischen Ziele des NSM.

⁹⁵ Vgl. Bogumil, J. et al, Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell, S. 23.

⁹⁶ Kese, V./Zimmermann, D., Europäisierung lässt sich nicht aufhalten, in: apf 12/2011, S. 381.

⁹⁷ Vgl. ABl. L 376 vom 27.12.2006, S. 36ff.

⁹⁸ Vgl. Kese, V./Zimmermann, D., Modernisierung der nationalen Verwaltungen als strategisches Ziel der EU, in: apf 3/2012, S. 82-89.

⁹⁹ Vgl. Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 33.

Die Leistungsfähigkeit der Linienorganisation stößt bei diesen Aufgaben an ihre Grenzen, daher ist es notwendig, die vorherrschende Struktur zu ergänzen. Als Lösung könnte hier das Projektmanagement dienen.

2.3.3 Relevanz im Vergleich zu Unternehmen

Auch in der öffentlichen Verwaltung konnte das projektorientierte Arbeiten Fuß fassen¹⁰⁰, obwohl das Projektmanagement seinen Ursprung in der privaten Wirtschaft hat. Unterscheidet sich Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung von Projektmanagement in der Privatwirtschaft? Die Faktoren Wettbewerb, Konkurrenzdruck und Druck von Aktionären oder Gesellschaftern sind bei dieser Frage entscheidend zu berücksichtigen. Das Verwaltungshandeln unterliegt häufig noch einer Monopolstellung und keinem Wettbewerb. Projektmanagement bietet hierfür einen guten Ausgangspunkt. Festgelegte Zielvorgaben, Abschlusstermine und ein feststehendes Budget zwingen die Projektgruppe zu einem zielgerichteten Handeln.

Allerdings funktionieren nach Kosel¹⁰¹ Projekte in der öffentlichen Verwaltung „teilweise nach anderen Gesetzen“¹⁰². In der öffentlichen Verwaltung wird Projektmanagement aufgrund hemmender Rahmenbedingungen, insbesondere der Dominanz der juristischen Überlegungen und der fehlenden betriebswirtschaftlichen Denkart erschwert. Auch die Entscheidungsstrukturen der öffentlichen Verwaltung stellen zusätzliche Anforderungen an das Projektmanagement. Durch zahlreiche Mitwirkende, wie die Verwaltungsorgane auf politischer Ebene, können Entscheidungsprozesse langwierig sein und oft zu einem Kompromisszwang führen. Politische Interessen und Einflüsse spielen dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Schnelle und durchgreifende Veränderungen von autonomen Projektteams sind daher schwerlich möglich.¹⁰³

Öffentliche Verwaltungen haben mit Blick auf die möglichen Einsatzfelder von Projektmanagement eine sehr breite, oft heterogene Palette an Aufgaben wahrzu-

¹⁰⁰ Vgl. Trenz, S., Projekte in der öffentlichen Verwaltung, 2011, Saarbrücken, S. 30.

¹⁰¹ Marijan Kosel, Geschäftsführer der WEKOS Kommunalmanagement GmbH, der auch seit 2000 mit dem Thema Projektmanagement an der Verwaltungsakademie in Karlsruhe beschäftigt ist.

¹⁰² Kosel, M., Saubere Auftrags- und Zielklärung ist das A und O einer guten Projektarbeit, in: Staatsanzeiger für Baden-Württemberg, Ausgabe vom 16.01.2010, Anhang 15.

¹⁰³ Vgl. ebd.

nehmen.¹⁰⁴ Die Routineaufgaben machen einen erheblichen Anteil dieser Aufgaben aus. Anhand der in Kapitel 2.3.2 beschriebenen sich verändernden Rahmenbedingungen ist aber ableitbar, dass der Anteil an neuartigen, komplexen und interdisziplinär wahrzunehmenden Aufgaben mit begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen zunehmen wird.¹⁰⁵ Dies wird auch aus den Stellenanzeigen des Staatsanzeigers in den Jahren 2010-2012 deutlich. In allen Bereichen der Verwaltung werden Projektmanagementkompetenzen angefordert.¹⁰⁶

2.3.4 Weitere Entwicklungen

Mit Blick auf das Neue Steuerungsmodell wird auch weiterhin an einzelnen Bausteinen des Modells gearbeitet werden. Insbesondere die Einführung des Neuen Haushalts- und Kassenrechts (NKHR) steht vielen Kommunen noch bevor.¹⁰⁷ Die Schwerpunkte der Bemühungen liegen demnach vor allem im Haushalts- und Rechnungswesen und im strategischen Management.¹⁰⁸

Der Trend zu mehr Bürgerbeteiligung und mehr bürgerschaftlichen Engagements ist ungebrochen. Mit ihrer programmatischen Schwerpunktsetzung unterstützt und fördert die Landesregierung Baden-Württemberg dieses Thema in der aktuellen Legislaturperiode.¹⁰⁹

Auch in Zukunft muss sich die öffentliche Verwaltung der demographischen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland weiterhin stellen.¹¹⁰ Unsere Gesellschaft schrumpft rasant. Die stetig steigende Lebenserwartung in Verbindung mit einer beständig abnehmenden Zahl der Geburten führt zu einer Abnahme der Einwohnerzahl und zu einer Alterung der Gesellschaft. Durch den negativen Überhang der Sterbefälle würde die Bevölkerung ohne Zuwanderung nach Deutschland jährlich abnehmen.¹¹¹ Gleichzeitig stehen in der Bundesrepublik ca.

¹⁰⁴ Vgl. Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 168.

¹⁰⁵ Vgl. ebd., S. 168.

¹⁰⁶ Vgl. Anhang 1-3.

¹⁰⁷ In den Stellenausschreibungen des Staatsanzeigers Baden-Württemberg wurden alleine in den Jahren 2010-2013 4% der Stellenanzeigen mit Bezug zu NKHR ausgeschrieben (n=5.010).

¹⁰⁸ Vgl. Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 33.

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S. 35.

¹¹⁰ Vgl. KGSt, Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 2), KGSt-Bericht Nr. 4/2011, S. 10, Anhang 21.

¹¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt, (https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev07.html?cms_gtp=151962_list%253D1&https=1), abgerufen am 25.06.2013.

1,6 Millionen Menschen, vorwiegend Frauen¹¹², vor der Herausforderung, eine Familie mit minderjährigen Kindern als alleinerziehender Elternteil zu führen.¹¹³ Solange Kinder eine in der Regel permanente Betreuung benötigen, sind Alleinerziehende folglich seltener erwerbstätig.¹¹⁴ Ein weiterer nicht zu verachtender Aspekt ist, dass die Anzahl der Alleinerziehenden in Deutschland kontinuierlich ansteigt und eine Umkehr des Trends nicht erkennbar ist.¹¹⁵ Der Arbeitskräfte-rückgang wirkt sich negativ auf das wirtschaftliche Wachstum aus.¹¹⁶

Gleichzeitig schreitet die technologische Entwicklung gegenwärtig weitaus rasanter voran als noch bis vor 20 bis 30 Jahren. Die Abstände zwischen den Technologiesprüngen werden kürzer.¹¹⁷ Die fortschreitende Digitalisierung von Kommunikationsflüssen und Geschäftsprozessen führt zu einer technologieinduzierter Veränderungen von Wertschöpfungsketten und Organisationen.¹¹⁸

Zudem müssen die öffentlichen Verwaltungen bei ihren strategischen Überlegungen auch internationale Entwicklungen berücksichtigen. Mit Blick auf die weitere Europäisierung der öffentlichen Verwaltung¹¹⁹ zielt die anstehende EU-DLR 2.0 als Beispiel darauf ab, mit Hilfe des Einheitlichen Ansprechpartners (EA) der „zweiten Generation“ Unternehmen im Rahmen des Lebenszykluskonzeptes zu betreuen. Die EA sind durch Mehrsprachigkeit gekennzeichnet und tragen zu einer steigenden Nutzerfreundlichkeit bei, indem sie über die Anforderungen der EU-DLR hinaus als vollwertige E-Government-Zentren funktionieren.¹²⁰

Es besteht kein Zweifel: Die Ansprüche der Kunden an die öffentliche Hand steigen, die zu erbringenden Dienstleistungen sind komplexer und interdisziplinärer. Obendrein sind öffentliche Verwaltungen ständig zu schnellerem, kostenbewussterem Handeln gezwungen. Angesichts weiterer anstehender Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung sind neue Handlungsformen erforderlich. Wie be-

¹¹² Vgl. Anger, C./Fischer, M./Geis, W., Ganztagesbetreuung von Kindern Alleinerziehender, in: Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), S. 9.

¹¹³ Vgl. ebd., S. 5.

¹¹⁴ Vgl. ebd., S. 11.

¹¹⁵ Vgl. ebd., S. 69.

¹¹⁶ Vgl. Initiative neue soziale Marktwirtschaft, Demographie und Wachstum: Die gesamtwirtschaftlichen Effekte einer höheren Erwerbstätigkeit Älterer, S. 5.

¹¹⁷ Vgl. Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 34

¹¹⁸ Vgl. Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, 5. Auflage, S.

¹¹⁹ Vgl. Kese, V./Zimmermann, D., Europäisierung lässt sich nicht aufhalten, in: apf 12/2011, S. 377.

¹²⁰ Vgl. KOM (2010) 743 endg., S. 10.

reits in Kapitel 2.1.1 dargestellt ist Projektmanagement ein Konzept, das es ermöglichen soll, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengerecht und in höherer Qualität durchzuführen. Nach der Definition anhand der DIN 69901 steht der Führungsbegriff im Mittelpunkt des Projektmanagements. Führungsaufgaben und Faktoren stellen wichtige in der Projektarbeit dar und sind somit zentrale Inhalte in dieser Definition. Aber solche Führungsaufgaben der Organisation, Planung, Steuerung und Überwachung der erforderlichen Ressourcen können nur dann zielgerichtet eingesetzt werden, wenn neben den personellen Führungskompetenzen auch die programmatischen und organisatorischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit in der Performance^{121,122} ein Projekt im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise erfolgreich umgesetzt werden kann.¹²³

3 Bedarf an personellen Projektmanagementkompetenzen in der öffentlichen Verwaltung

Wie bereits in Kapitel 2 eruiert, werden die an die öffentliche Verwaltung gerichteten neuartigen Aufgaben auch in Zukunft an Komplexität zunehmen. Mit Hilfe von Projektmanagement kann diesen Aufgaben ergebnisorientiert begegnet werden. Der Nutzen von Projektmanagement liegt zum einen in der grundsätzlichen Realisierbarkeit von Projekten. Zum anderen liegt der Mehrwert in der Sicherung der Qualität des Prozesses der Projektdurchführung und in der Qualität der Projektergebnisse.¹²⁴ Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz in der öffentlichen Verwaltung ansteigt. Unter dem Bedarf wird in diesem Zusammenhang die Nachfrage nach personellen Projektmanagementkompetenzen verstanden.

Hierzu sind aber spezifische Kompetenzen erforderlich. Kompetenzen sind gefragter denn je, denn diese sind zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor in der öffent-

¹²¹ Unter Performance wird in diesem Zusammenhang das Zusammenspiel von Situation und Person gesehen, bei der die Kompetenz einer Person erst in einer konkreten Situation zeigt.

¹²² Vgl. Lück, T., Intrapreneurship in der öffentlichen Verwaltung, S. 18.

¹²³ Vgl. ebd., S. 18-29; vgl. Litke, H.-D., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 163; vgl. Schelle, H., Projekte und Projektmanagement, in: RKW/GPM (Hrsg.), Projektmanagement-Fachmann, 9. Auflage, S. 44.

¹²⁴ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 42.

lichen Verwaltung geworden.¹²⁵ Klassischerweise wird mit dem Begriff der Kompetenz die Ebene des Individuums in Verbindung gebracht. Kompetenzen müssen aber nicht nur auf Ebene des Individuums sondern auch auf Ebene der Organisation vorhanden sein.¹²⁶ Vor diesem Hintergrund ist auch die in Kapitel 2.1 beschriebene kakophonische Verwendung des Begriffs „Projekt“ einzuordnen. Denn die Gefahr besteht, dass mit einer inflationären Verwendung des Projektbegriffes keine Unterschiede zwischen Projekten und Nicht-Projekten, wie z.B. Geschäftsprozesse, gemacht werden. Dann könnte es Projekte geben, für die der Einsatz des Projektmanagements nicht erforderlich ist.

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf den Begriff der personellen Kompetenz eingegangen. Anhand der quantitativen Auswertung der Stellenanzeigen des Staatsanzeigers für Baden-Württemberg GmbH und der Kategorisierung der Stellen wird aufgezeigt werden, dass der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz zunimmt.

3.1 Der Bedarf an personeller Kompetenz

Aus den Stellenanzeigen des Staatsanzeigers geht hervor, dass im Zusammenhang mit den Tätigkeiten im Projektmanagement unterschiedliche Anforderungen an den Bewerber gestellt werden. Die beschriebenen Anforderungen reichen dabei von „Freude“¹²⁷, „Offenheit“¹²⁸, „Basiswissen“¹²⁹, „ausgewiesenen Kenntnissen und Erfahrungen“¹³⁰ und „nachweisbaren Erfahrungen“¹³¹ über „erprobte Kompetenzen“¹³² und „Erfolg“¹³³ bis zu einem „Projektingenieur“¹³⁴.¹³⁵ Aber was sind Kompetenzen und wie unterscheiden sich diese von Wissen, Kenntnissen und Erfahrungen?

¹²⁵ Vgl. Kapitel 2.3, vgl. Kauffeld, S./Grote, S./Frieling, E, Handbuch Kompetenzentwicklung, S. 2.

¹²⁶ Vgl. Kauffeld, S./Grote, S./Frieling, E, Handbuch Kompetenzentwicklung, S. 4.

¹²⁷ Eine Nennung; vgl. Anhang 1-3.

¹²⁸ Eine Nennung; vgl. ebd.

¹²⁹ Eine Nennung; vgl. ebd.

¹³⁰ 33 Nennungen; vgl. ebd.

¹³¹ Fünf Nennungen; vgl. ebd.

¹³² Drei Nennungen; vgl. ebd.

¹³³ Zwei Nennungen; vgl. ebd.

¹³⁴ Zwei Nennungen; vgl. ebd.

¹³⁵ Bei den Begriffen handelt es sich um beispielsweise genannte Anforderungen aus den Stellenanzeigen, die die einzelnen Organisationen an die Bewerber richten.

Für den Begriff der Kompetenz gibt es kein einheitliches Verständnis.¹³⁶ Der Begriff hat seinen Ursprung in der lateinischen Sprache im Wort „competere“, was soviel wie „befähigt sein“ bedeutet.¹³⁷ Betrachtet man den Kompetenzbegriff aus interdisziplinärer Sicht, so werden mit dem Begriff zwei Inhaltsaspekte erfasst. Einerseits beschreibt die Kompetenz auf der individuellen Ebene die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, die um die Handlungsbereitschaft erweitert wird. Diese werden durch den Aspekt der Ordination ergänzt, wonach die Befugnis gemeint ist.¹³⁸ Fasst man dies zusammen, so ist unter der Kompetenz grundsätzlich das Können und Dürfen, das eine Person in die Lage versetzt, eine bestimmte Aufgabe sachverständig zu erledigen, zu verstehen.¹³⁹ Hinzu tritt das Wollen, d.h. die Motivation eines qualifizierten und formal berechtigten Beschäftigten, eine Handlung auszuführen.¹⁴⁰ Der Aspekt des „Könnens“ lässt sich in die Bereiche Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten unterteilen.¹⁴¹ Fähigkeiten sind das gegenwärtig verfügbare Potential einer Person – unabhängig ob angeboren oder durch Lernprozesse erworben. Fertigkeiten sind eingeübte und automatisierte Abläufe, die souverän beherrscht werden.¹⁴² Mit Blick auf das „Wissen“ ist zwischen implizitem und explizitem Wissen zu unterscheiden. Implizites Wissen zeichnet sich durch Erfahrungen, Hintergrundkenntnisse, Kernüberzeugungen und Wirklichkeitsdeutungen der Personen aus und ist daher nur schwer kommunizierbar. Explizites Wissen besteht aus Wissen, welches in dekontextualisierter und oft qualifizierter Form, beispielsweise als Mitschriften, Checklisten oder Internetseiten vorliegt, und daher leichter weitergegeben werden kann.¹⁴³ Neben diesem Aspekt der individuellen Handlungskompetenz tritt aber noch die formale Kompetenz. Diese beinhaltet das „Dürfen“, wonach diese Person auch dazu formal berechtigt sein muss, diese bestimmte Aufgabe zu erledigen.¹⁴⁴

¹³⁶ Vgl. Lechnitz, D., Personalbeurteilung und Kompetenz, 2002, Münster, S. 31-38.

¹³⁷ Vgl. Becker, M. Personalentwicklung, 6. Auflage, S. 8.

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 9.

¹³⁹ Vgl. ebd., S. 9.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 9; vgl. Lechnitz, D., Personalbeurteilung und Kompetenz, S. 59-69.

¹⁴¹ Vgl. Lechnitz, D., Personalbeurteilung und Kompetenz, S. 59-69.

¹⁴² Vgl. ebd., S. 69.

¹⁴³ Vgl. Nonaka/Toyama/Boysière, A Theory of Organizational Knowledge Creation; Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge, in: Dierkes/Antal/Chld/Nonanka, (Hrsg.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge, 1. Aufl., 2001, S. 491-517.

¹⁴⁴ Vgl. Becker, M., Personalentwicklung, 6. Auflage, S. 9.

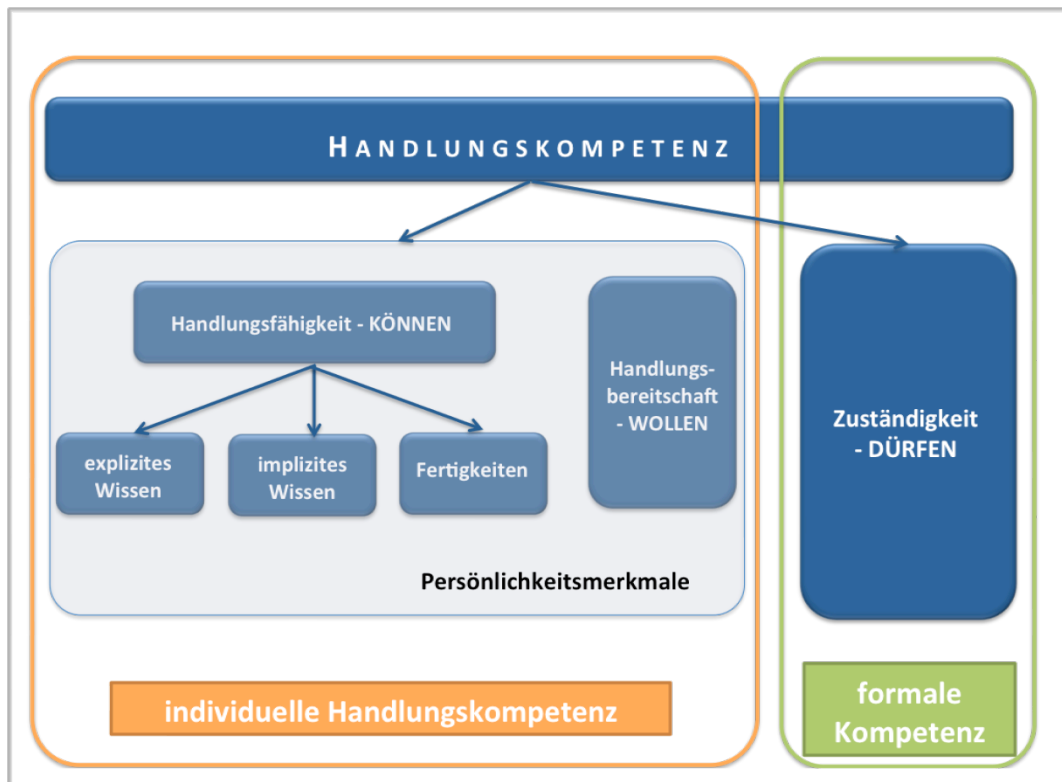


Abb. 6: Handlungskompetenz (eigene Darstellung)

3.2 Quantitative Auswertung der Stellenanzeigen 2010 – 2012 im Staatsanzeiger

Damit wissenschaftlich geklärt werden kann, ob der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz in der öffentlichen Verwaltung zunimmt, wird auf die Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen zurückgegriffen. Die gewählte Methode der textbasierten Inhaltsanalyse gründet auf der Annahme, dass die Nachfrage nach personellen Projektmanagementkompetenzen in der öffentlichen Verwaltung ansteigt. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die Vermutung, dass sich die zunehmende Nachfrage in der Kommunikation der Stellenanzeigen des Staatsanzeigers niederschlagen wird.

Die für die Fragestellung relevanten Stellenausschreibungen werden auf Grundlage des Aufgabenkatalogs der KGSt kategorisiert und im Anschluss nach Jahren verteilt ausgewertet.

3.2.1 Die Stellenanzeige als probates Mittel der Erkenntnisgewinnung

Die Stellenanzeige ist die personalwirtschaftliche Ausschreibung einer organisatorischen Stelle, mit dem Ziel, Arbeitnehmer zu rekrutieren. Sie kann innerbetrieb-

lich (intern) oder außerbetrieblich (extern) erfolgen.¹⁴⁵ Inhaltlich kommt es bei der Stellenanzeige darauf an, die Informationsbedürftigkeit der potenziellen Bewerber zu befriedigen. Insofern sind detaillierte Angaben zur Position, den Aufgabenschwerpunkte und den typischen Tätigkeiten der ausgeschriebenen Stelle zu machen. Mit den Erwartungen an den potenziellen Bewerber werden die Anforderungen oder auch die erforderlichen Kompetenzen in der Stellenanzeige beschrieben.

Stellenanzeigen stellen ein wichtiges Objekt der Analyse eines Berufsfeldes aus der Perspektive der Leistungsabnehmer dar. Diese kommen in Frage, um Aufschluss über Art, Bedingungen und Konsequenzen der Tätigkeit, sowie daraus abzuleitende Erwartungen in Form von Anforderungen und Leistungskriterien darzulegen. Eine andere denkbare Methode wäre die Befragung von Personalentscheidern. Hierbei entsteht allerdings die Problematik, von der Kooperation der Versuchspersonen abhängig zu sein. Dies kann dazu führen, dass der Befragte in irgendeiner Form auf das Untersuchungsinstrument reagiert. Zudem ist eine inhaltsanalytische Untersuchung von Stellenanzeigen vor dem Hintergrund eines möglichst umfassenden Einblicks in das Berufsfeld für die vorliegende Masterthesis praktikabler. Stellenanzeigen müssen von Stellengesuchen unterschieden werden, die von Praktikern auf der Suche nach neuen Stellen inseriert werden. An dieser Stelle ist auch einschränkend anzumerken, dass Stellenanzeigen nicht den gesamten Stellenmarkt abbilden. Informelle oder interne Stellenbesetzungen werden damit ebenso wenig berücksichtigt, wie Stellenbesetzungen durch Personalberatungen oder der Bundesagentur für Arbeit. Auf der anderen Seite kann die öffentliche Verwaltung nicht in jedem Fall selbst entscheiden, ob sie eine Stelle öffentlich ausschreibt oder ohne Ausschreibung intern besetzt. In vielen Fällen sehen die Beamtenetze eine Ausschreibungspflicht vor. Zudem hat die externe Stellenausschreibung den Vorteil, dass sie neben einer transparenten Zugangsmöglichkeit zur Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter eine „nicht zu gering schätzende Präsentationsplattform“¹⁴⁶ bietet.¹⁴⁷ Dies insbesondere, wenn es sich

¹⁴⁵ Vgl. Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 285.

¹⁴⁶ Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 287

¹⁴⁷ Vgl. ebd., S. 286-287.

bei den zu besetzenden Stellen um Stellen von strategischer Bedeutung¹⁴⁸ handelt.¹⁴⁹

3.2.2 Die quantitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse ist als eine quantifizierende Methode zur Analyse von Texten zu verstehen.¹⁵⁰ Sie ist nicht einheitlich definiert, nach Berelson stellt sie aber eine „Forschungstechnik für die objektive, systematische und quantitative Beschreibung des manifesten Inhalts von Kommunikation dar“.¹⁵¹ Früh definiert die Inhaltsanalyse als „eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel, einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte“.¹⁵² Mayring spezifiziert diese Definition mit Hilfe von sechs Merkmalen. Die Inhaltsanalyse hat (1) Kommunikation zum Gegenstand, die in irgendeiner Form (2) protokolliert ist. Das systematische Vorgehen der Analyse in (3) Abgrenzung zur freien Interpretation zeigt sich ihrem (4) explizit geregelten Ablauf zur intersubjektiven Nachprüfbarkeit als auch dadurch, dass die Inhaltsanalyse (5) theoriegeleitet vorgeht. Die Ergebnisse werden im Lichte des theoretischen Hintergrundes interpretiert. Mit Hilfe der Inhaltsanalyse werden durch (6) Aussagen über das zu analysierende Material Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation gezogen.¹⁵³

Die Analyse von Stellenanzeigen stellt einen Anwendungsbereich der Inhaltsanalyse dar.¹⁵⁴ Krippendorff schildert Inhaltsanalysen als:

„most successful when they focus on facts that are constituted in language, in the use of very texts. Such linguistically facts can be broken down into classes“¹⁵⁵.

Als eine dieser Klassen nennt Krippendorff „attributions of competence“¹⁵⁶, mit deren Hilfe Führungskräfte identifiziert werden können.¹⁵⁷ Die Stellenanzeige als

¹⁴⁸ Auf die strategische Bedeutung der Personalauswahl wird in Kapitel 5 eingegangen.

¹⁴⁹ Vgl. Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 287.

¹⁵⁰ Vgl. Gläser, J./Laudel, G., Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, S. 197.

¹⁵¹ Berelson, B., Content Analysis in Communication Research, zitiert in: Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, S. 11.

¹⁵² Früh, W., Inhaltsanalyse, 6. Auflage, S. 27.

¹⁵³ Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, S. 12-13.

¹⁵⁴ Vgl. Diekmann, A., Empirische Sozialforschung, 20. Auflage, S. 579.

¹⁵⁵ Krippendorff, K., Content Analysis, 3. Auflage, S. 75.

Text enthält solche „Attributions“. Folglich fungiert die inhaltsanalytische Auswertung der textlichen Stellenanzeige zur Erfassung von Führungskräften.

Die Aufbereitung von in Texten enthaltenen Informationen erfordert aber auch bestimmte Operationen, auf deren Grundlage erst die Häufigkeit des Auftretens der Kategorien im Text ermitteln kann. Zu diesen Operationen gehört der „Aufbau eines geschlossenen Kategoriensystems [...], das Zerlegen des Textes in Analyseinheiten, das Durchsuchen des Textes auf relevante Informationen“¹⁵⁸ und das Verkoden des Textes, d.h. die Zuordnung dieser Informationen zu den Kategorien.¹⁵⁹

Die Literatur unterscheidet die Inhaltsanalyse in die quantitative und in die qualitative Inhaltsanalyse.¹⁶⁰ Mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse sollen Auftretungswahrscheinlichkeiten von gebildeten Kategorien in Texten untersucht werden. Die hier durchgeführte Inhaltsanalyse ist als Themenanalyse angelegt.¹⁶¹ Hierzu wird ein Raster über die Mitteilung gelegt, welches zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragen relevante Sequenzen hervorhebt. Insofern wird der Inhalt der Medien zunächst in einzelne Komponenten zerlegt, die systematisch und auf die einzelnen Forschungsfragen bezogen wieder zusammengesetzt werden. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und somit die Objektivität der Untersuchung wird dadurch erreicht, dass die methodische Vorgehensweise dieser Untersuchung dargelegt wird. Da die Untersuchung nicht darauf abzielt, einzelne ausgewählte Stellenanzeigen zu interpretieren, sondern eine Vielzahl von Anzeigen auszuwerten, ist eine quantitative Vorgehensweise angebracht.¹⁶²

3.2.3 Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Datenerhebung im quantitativen Forschungsprozess wird mit der Festlegung aller eigentlich inhaltsanalytisch auszuwertenden Materialeinheiten vorbereitet. Damit die Ergebnisse verallgemeinert werden können, muss die Grundgesamtheit

¹⁵⁶ Ebd., S. 76.

¹⁵⁷ Ebd., S. 76.

¹⁵⁸ Gläser, J./Laudel, G., Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, S. 197.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 198.

¹⁶⁰ Allerdings baut die quantitative Inhaltsanalyse auf qualitativen Analyseschritten auf. Denn die Schritte der Kategorienbildung und der Zuordnung von Kategorien zum Text sind eindeutig qualitative Schritte; vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, S. 20.

¹⁶¹ Vgl. Merten, K., Inhaltsanalyse, 2. Auflage, S. 146-156.

¹⁶² Vgl. ebd., S. 148.

so exakt wie möglich definiert wird.¹⁶³ Unter der Grundgesamtheit ist in diesem Zusammenhang die Menge aller einschlägigen Fälle zu verstehen, die für die Aussagen der Untersuchung gelten soll.¹⁶⁴ Eine Einschränkung der Grundgesamtheit ist dann sinnvoll, wenn diese aufgrund der eingeschränkten Transparenz aller einschlägigen Fälle nicht bekannt ist. Eine Einschränkung kann aber auch die Streuung relevanter Merkmale verringern und damit die Komplexität reduzieren.¹⁶⁵ Die Datenbasis von Texten ist äußerst groß und die Gesamtheit aller Stellenanzeigen ist schlechthin nicht bestimmbar. Mit Hilfe einer Auswahl von Artikeln aus der Grundgesamtheit, einer Stichprobe, kann allerdings ein Repräsentationsschluss aus den Ergebnissen geführt werden. Dieser Schluss ist allerdings nur dann zulässig und damit repräsentativ, wenn die Stichprobe sorgfältig definiert und ein maßstabgetreues Abbild der Grundgesamtheit darstellt.¹⁶⁶

Auswahleinheit und Analyseinheit der Untersuchung

Der vorliegenden Untersuchung liegen als Auswahleinheit im Rahmen einer Vollerhebung alle Ausgaben des Staatsanzeigers der Jahre 2010-2012 zu Grunde. Die Analyseinheit stellen alle Stellenanzeigen in den jeweiligen Ausgaben innerhalb dieses Zeitraumes dar. Der Staatsanzeiger wurde für diese Thesis als Grundlage gewählt, nachdem in einem ersten Schritt die verschiedenen Onlinestellenbörsen¹⁶⁷ im Bereich der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf Projektmanagement auf Gemeinsamkeiten gescannt wurden.

- www.bund.de

Hier ist eine umfassende Information über die Angebote der unterschiedlichsten deutschen Behörden möglich. Eine Erleichterung der Stellensuche kann über Auswahlkriterien erfolgen. Eine Regionalwahl ist leider nicht möglich. Die Stellenanzeigen der einzelnen Behörden sind hinterlegt. Stellenangebote der Bundesagentur für Arbeit sind ebenfalls auf der Seite integriert.

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 280.

¹⁶⁴ Vgl. Merten, K., Inhaltsanalyse, 2. Auflage, S. 280.

¹⁶⁵ Vgl. ebd., 281.

¹⁶⁶ Vgl. ebd., S. 279-281.

¹⁶⁷ Auch wenn die konventionelle Stellenanzeige in Form eines Zeitungsinserates mittlerweile an Bedeutung verloren hat, so hat sie als Printmedium dennoch einen hohen Stellenwert; vgl. Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, S. 285.

- www.stellenblatt.de
Die Seite informiert über Stellenangebote aus allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung. Eine regionalisierte Suche ist möglich.
- <http://www.monster.de>
Zwar gehört die Seite zu den dem bekanntesten, privaten Online-Karriereportal. Allerdings gestaltet sich die Suche nach Projektmanagementtätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung schwierig, da die Auswahlkriterien nicht eindeutig sind.
- www.stellenanzeigen.de
Die Seite gehört zu den zu den führenden Online-Stellenbörsen für Fach- und Führungskräfte in Deutschland. Eine regionalisierte Suche ist möglich. Die Stellenanzeigen sind mit genaueren wie auch bei den vorgenannten Seiten hinterlegt.
- www.verwaltungsjobs.de
Die Stellenbörse wurde von Absolventen der FH Kehl eingerichtet. Sie ist speziell für Stellenangebote der öffentlichen Verwaltung v.a. in Baden-Württemberg konzipiert. Allerdings ist die Trefferanzeige zur Auswahl „Projektmanagement“ äußerst gering.
- www.jobisjob.de
Bei dieser Seite handelt es sich um eine Job-Suchmaschine die es ermöglicht, mit einer einzigen Suchanfrage Stellenangebote aus einer Vielzahl von Online-Jobbörsen zu finden. Zur genaueren Eingrenzung der Stellenangebote können verschiedene Stichworte oder Orte eingegeben werden. Die Seite verweist sowohl auf die Seite von www.monster.de als auch auf die Seite www.stellenanzeige.de und www.stepstone.de
- www.baden-wuerttemberg.de
Auf der Seite wird eine Auswahl von Stellenbörsen als auch Verweise auf Stellenausschreibungen der Ministerien des Landes Baden-Württemberg angezeigt.

- Stellenanzeigen Staatsanzeiger

Die Stellenanzeigen im Staatsanzeiger sind sowohl auf den Seiten von Baden-Württemberg als auch bei den davor genannten Internetseiten zu finden.

Zudem bietet der Staatsanzeiger seit über 60 Jahren umfassende Medien- und Kommunikationsdienstleistungen an. Sein Angebot richtet sich an die Institutionen und Organe der öffentlichen Verwaltung, die Unternehmen der verwaltungsnahen Wirtschaft sowie die Kultureinrichtungen des Landes. Mit einer überdurchschnittlichen Verbreitung¹⁶⁸ und als Pflichtlektüre von Bund, Land und Kommunen ist er das ideale Medium für die Kommunikation mit den Fach- und Führungskräften aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung in Baden-Württemberg.¹⁶⁹ Der Stellenmarkt des Staatsanzeigers ist die größte Jobbörse für Fach- und Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung Baden-Württemberg.¹⁷⁰ Die Auswahl von drei Jahrgängen stellt ein weiteres begrenzendes Element dieser repräsentativen Stichprobe dar. Das Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln veröffentlichte im Jahre 2011 eine Studie, nach der jede Stelle in Deutschland im Durchschnitt alle drei bis vier Jahre neu besetzt wird. Die Fluktuationsrate bei Akademikern liegt dabei noch höher, nachdem diese Personengruppe mit einer Wahrscheinlichkeit von bis zu einem Drittel häufiger die Stelle wechselt als Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung.¹⁷¹

Die Stichprobe der vorliegenden Thesis umfasst damit insgesamt 3.359 Stellen. Nach Jahren gegliedert, veröffentlichten die Arbeitgeber im Staatsanzeiger im Jahr 2010 1.456 Stellen, im Jahr 2011 1.651 Stellen und 1.903 Stellen wurden im Jahr 2012 annonciert.¹⁷²

¹⁶⁸ Der Staatsanzeiger hat einen Lesefaktor von >5 und den weitesten Leserkreis pro Ausgabe, vgl. Mediadaten Staatsanzeiger 2012, S. 4, Anhang 13, (http://www.pressrelations.de/mediadaten/Mediadaten_Staatsanzeiger_2012.pdf, abgerufen am 21.11.2013).

¹⁶⁹ Vgl. ebd. S. 4.

¹⁷⁰ Vgl. ebd. S. 12.

¹⁷¹ Vgl. Stettens, O., Berufliche Mobilität – Gesamtwirtschaftliche Evidenz und individuelle Einflussfaktoren, in: Trends 4/2011, S. 1 (<http://www.iwkoeln.de/de/studien/iw-trends/beitrag/53456>), abgerufen am 21.11.2013, Anhang 18.

¹⁷² Vgl. Email Staatsanzeiger, Anhang 12.

Untersuchungsmaterial und Auswahlkriterien

Als Auswahlkriterien für Stellenangebote im Bereich des Projektmanagements oder kurz PM-Stellen gelten im Rahmen dieser quantitativen Inhaltsanalyse nur Stellenangebote, die eine hauptberufliche Tätigkeit für Tätigkeiten im Bereich des Projektmanagements ausschreiben. Zur Identifikation einer hauptberuflichen Tätigkeit dienen in erster Linie die Kriterien der Position, der Aufgabenschwerpunkte und der projektspezifischen Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsbereiche der Stelle. Unter projektspezifischen Tätigkeiten werden dabei die Tätigkeiten verstanden, die im Rahmen eines Projektes anfallen. Der Begriff des Projektes basiert in diesem Fall auf den Merkmalen, wie sie in Kapitel 2.1 beschrieben sind. Der Begriff projektspezifisch wird des Weiteren auch im Zusammenhang mit der künftigen Position des Bewerbers verwendet. Zuletzt werden auch die Stellen erfasst, bei welchen zwar weder die Position noch die projektspezifischen Tätigkeiten angesprochen werden, aber der Aufgabenschwerpunkt der Stelle oder die Anforderungen an die Stelle Projektmanagement umfasst.

Es ergeben sich folgende Möglichkeiten zur Identifikation eines Projektmanagement-Angebots¹⁷³:

- a) Die Positionsbezeichnung ist projektspezifisch; die Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsbereiche sind ebenfalls projektspezifisch.
- b) Die Position liefert Hinweise darauf, dass die Aufgabenschwerpunkte der Stelle projektspezifische Tätigkeiten umfasst
- c) Die Position liefert im Gegensatz zu den Aufgabenschwerpunkten der Stelle keine Hinweise auf eine projektspezifische Tätigkeit.
- d) Weder die Position noch die Aufgabenschwerpunkte liefern Hinweise auf projektspezifische Tätigkeiten; aus den Anforderungen an die Stelle gehen projektspezifische Tätigkeiten hervor.

Nachfolgend werden die in den Stellenanzeigen genannten projektspezifischen Tätigkeiten dargestellt.

¹⁷³ Der Bezugsrahmen stellt der Aufbau einer Stellenanzeige dar, wie er in Kapitel 3.2.1 beschrieben ist.

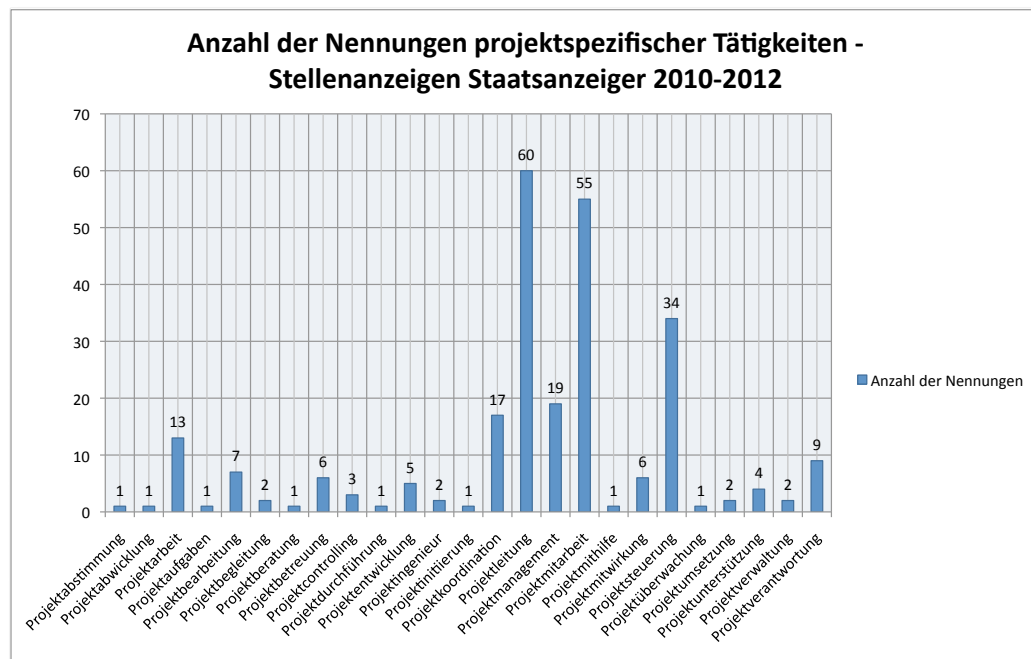


Abb. 7: Anzahl der Nennungen bei n= 821 (eigene Darstellung)

Keinen Eingang in das Untersuchungsmaterial finden Angebote, die trotz Erfüllung der genannten Kriterien lediglich eine Ankündigung darstellen und für weitere Informationen zur offenen Stelle auf eine Kontaktperson oder eine URL verweisen. Des Weiteren finden jene Stellenangebote außerhalb Baden-Württembergs und außerhalb der für diese Thesis definierten öffentlichen Verwaltung¹⁷⁴ keinen Eingang in das Untersuchungsmaterial. Ebenfalls werden Stellen, die mehrmals ausgeschrieben werden, lediglich einmal berücksichtigt. Das Untersuchungsmaterial der vorliegenden Thesis umfasst damit insgesamt 821 Stellen.

3.2.4 Bildung von Kategorien und Kodierung

Kern jeder quantitativen Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem, das festlegt, welche Texteingenschaften durch einen Zählvorgang gemessen werden sollen. Für die unterschiedlichen Fragestellungen und Untersuchungsmaterialien sind dabei eigene Kategoriensysteme aufzustellen. Dies kann deduktiv, d.h. theoriegeleitet, oder induktiv, auf Grundlage des vorhandenen und auszuwertenden Textmaterials erfolgen. Dabei wird vom konkreten Textmaterial abstrahiert und nach zusam-

¹⁷⁴ Vgl. Kapitel 2.3.1.

menfassenden Bedeutungseinheiten gesucht. Mit Hilfe des Kategoriensystems kann somit die Komplexität großer Textmengen reduziert werden.¹⁷⁵

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich, wie bereits vorgenannt um eine Themenanalyse. Diese setzt zunächst die „Beschreibung des Textes nach Kategorien voraus“¹⁷⁶ In der Art des Kategoriensystems wird die Zielrichtung der späteren Auswertung vorweggenommen, so dass die Bildung des Systems ein „zielgerichtetes und selektives Vorgehen“¹⁷⁷ voraussetzt. Der vorliegenden Arbeit liegt ein geschlossenes Kategoriensystem¹⁷⁸ mit insgesamt 18 Kategorien zugrunde. Bei den Kategorien handelt es sich sowohl um formale als auch um strukturelle Kategorien. Beide Kategorien sind nachfolgend im Tabellenkopf der Auswertung der „Stellenanzeigen des Staatsanzeigers Projektmanagement“ dargestellt.



Abb. 8: Kategoriensystem zur Auswertung der Stellenanzeigen (eigene Darstellung)

Zu den formalen Kategorien zählen die laufende Nummer¹⁷⁹ der Tabelle (Ziff. 1) als auch die Ausgabe (Ziff. 2) und die Seite (Ziff. 3).¹⁸⁰ Mit der Angabe des Arbeitgebers (Ziff. 4) wird der Inserent der Stellenanzeige erfasst. Anhand dieser vier Kategorien, kann die Stellenanzeige zugeordnet werden.

Die Informationen der Spalten der Position (Ziff. 5), der Bewertung der Stelle (Ziff. 6), der Aufgaben (Ziff. 7) als auch den typischen Tätigkeiten (Ziff. 8) und

¹⁷⁵ Vgl. Früh, W., Inhaltsanalyse, 6. Auflage, S. 39.

¹⁷⁶ Merten, K., Inhaltsanalyse, 2. Auflage, S. 147.

¹⁷⁷ Ebd., S. 147

¹⁷⁸ Vgl. ebd., S. 98

¹⁷⁹ Die laufende Nummer wird für jeden Jahrgang neu vergeben; die Tabelle enthält neben den Rohdaten jeweils ein Tabellenblatt pro Jahrgang.

¹⁸⁰ Ausgabe und Seite referieren mit den Angaben auf den haptischen Ausgaben.

den Anforderungen PM (Ziff. 9) erfassen die inhaltlichen Kategorien. Diese Gliederung ergibt sich aus dem Aufbau einer Stellenanzeige, wie es in Kapitel 3.2.1 dargestellt ist. Im Rahmen dieser Kategorie werden die angebotenen Stellen genauer untersucht. Über die formalen Merkmale einer Stelle wie Berufsbezeichnung oder Position hinaus, machen Stellenangebote in der Regel auch Angaben zu typischen Tätigkeitsbereichen¹⁸¹ und Aufgaben¹⁸², die den Bewerber erwarten. Zudem informieren die Stellenangebote auch über Qualifikationen¹⁸³, die er zur Ausübung der Stelle aus Sicht der anbietenden Verwaltung erfüllen soll. Die Spalte der Aufgabe korrespondiert mit der Spalte „to do“ (Ziff. 13). Dasselbe gilt für die Spalte der Anforderungen mit der der Kompetenz (Ziff. 14). Hier erfolgt lediglich eine Trennung zwischen den Rohdaten¹⁸⁴ und den Auswertungen.

Die strukturellen Kategorien umfassen die Art der Verwaltung (Ziff. 10), die Position (Ziff. 12), die Kategorisierung (Ziff. 16), die Typisierung (Ziff. 17)¹⁸⁵ und die Kategorie NKHR (Ziff. 18). Die Informationen zur Art der Verwaltung werden entsprechend der Eingrenzung auf die unmittelbare Staatsverwaltung im Kapitel 2.3.1 nach „Bund“, „Land“, „Kommune“ und „mittelbare Staatsverwaltung“ auf Grundlage des Arbeitgebers differenziert. Sofern Informationen zum Arbeitgeber vorliegen, die auch nicht unter die mittelbare Staatsverwaltung subsumiert werden können, werden diese Informationen nicht kodiert. Mit Blick auf die Informationen zur Position wird anhand der Informationen aus den Stellenanzeigen zwischen den Ausprägungen Führungsposition (FK) und Sachbearbeiter (SB) als auch zusätzlich technische Verwaltung (Technik) und der allgemeinen Verwaltung (Verwaltung) differenziert. Diese Informationen sind durch die Berufsbezeichnung und/oder den Wortlaut des Angebots ersichtlich. Führungspositionen sind dabei ausschließlich Leitungstätigkeiten. Stellvertretende Leitungstätigkeiten werden der Sachbearbeitung zugeordnet. Die Kategorie der Kategorisierung erfolgt auf

¹⁸¹ Typische Tätigkeitsbereiche identifizieren sich durch die konkrete Nennung im Rahmen des Angebots oder durch Tätigkeiten, die ihnen zuzuordnen sind.

¹⁸² In der Auswertung wird diese Kategorie als Aufgabe PM bezeichnet; für die vorliegende Kategorie werden lediglich die Angaben zu den projektspezifischen Tätigkeitsbereichen herangezogen, die als Funktion hinter den verschiedenen Tätigkeiten zu verstehen sind.

¹⁸³ Die Kategorie Anforderungen PM entspricht der Qualifikation für die Stelle; diese Kategorie hält fest, welches Qualifikationsprofil bzw. welche Anforderungen an die Bewerber für die jeweilige Stelle gerichtet werden.

¹⁸⁴ Die Rohdaten befinden sich auf der CD I angefügten Excel-Datei.

¹⁸⁵ Auf die Typisierung und die dazugehörige Kategorie wird in Kapitel 4.4.2 dezidiert eingegangen.

Basis des Aufgabenkatalogs der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)¹⁸⁶. Der Aufgabenkatalog stellt in Kombination mit der Produkt- und Aufgabendatenbank ein verbreitetes unterstützendes Ordnungssystem für die öffentliche Verwaltung im Bereich der Führung und Steuerung aber auch aus organisatorischer Sicht dar. Die Ordnungsnummern bilden dabei die in den jeweiligen Fachresorts vorhandene Aufgaben der öffentlichen Verwaltung, ab.

Aufgabenkatalog der KGSt	
Ordnungsnummer	Bezeichnung
1	Allgemeine Verwaltung, Finanzen
2	Recht, Sicherheit und Ordnung
3	Schule und Kultur
4	Soziales, Jugend und Gesundheit
5	Bauen und Umwelt
6	Wirtschaft und Verkehr

Abb. 9: Aufgabenkatalog der KGSt (eigene Darstellung)

Der Aufgabenkatalog der KGSt beinhaltet unter der Ordnungsnummer 1 die Aufgaben der Allgemeinen Verwaltung und Finanzen. Mit Beschluss der Innenministerkonferenz vom 21. November 2003 wurden die Weichen für eine Reform des Gemeindehaushaltsrechts, „von einem zahlungsorientierten zu einem ressourcenorientierten Haushalts- und Rechnungswesen“¹⁸⁷, gestellt. Eine dieser neuen Aufgaben stellt die für alle baden-württembergischen Kommunen anstehende Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) dar. Die Kommunen im Land Baden-Württemberg müssen spätestens ab dem Haushaltsjahr 2016 doppische Haushaltspläne vorlegen.¹⁸⁸ Von diesem Prozess sind neben der Kämmerei einer Kommune auch die Fach- und Querschnittsämter betroffen.

¹⁸⁶ Die KGSt ist ein von Städten, Gemeinde und Kreisen gemeinsam getragener Fachverband für kommunales Management, in welchem über 1770 Kommunalverwaltungen und Träger öffentlicher Aufgaben, nahezu alle Städte über 25.000 Einwohner und die meisten Landkreise zusammen arbeiten.

¹⁸⁷ IMK 2003, S. 1.

¹⁸⁸ Vgl. § 64 Gemeindehaushaltsverordnung –GemHVO.

Insofern handelt es sich bei dieser einmaligen und neuartigen Aufgabe um eine zeitlich befristetes, komplexes und interdisziplinär zu lösendes Projekt. Für die Erfüllung dieser Aufgabe ist das Projektmanagement eine geeignete Vorgehensweise. Nachdem die Einführung des NKHR ein Projekt darstellt, diese Tätigkeit allerdings in der Kategorisierung unter der Ordnungsnummer 1 mit anderen Tätigkeiten zusammengefasst wird, erfolgt mit der Kategorie „NKHR“ eine weitere Differenzierung. In einem solchen Fall erfolgt die Kodierung des Stellenangebots sowohl unter der Ordnungsnummer 1 der Kategorie der Ziffer 16 als auch unter der Kategorie „NKHR“.

Kodierung

Im nächsten Schritt erfolgt die Kodierung d.h. die Zuweisung von Textteilen des definierten Samples¹⁸⁹ zu einer Kategorie.¹⁹⁰

17

Kategorisierung						
1	2	3	4	5	6	

Abb. 10: Kodierung (eigene Darstellung)

Ausgehend von der Position, der beschriebenen Aufgabenschwerpunkte oder der typischen Tätigkeiten oder Anforderungen werden die Inhalte der Informationen durch Kreuzsetzung zu den Ordnungsnummern 1-6 der blau hinterlegten Kategorisierung, jeweils getrennt nach Jahren, zugeordnet. Mit Hilfe der statistischen Excel-Funktion „ZÄHLENWENN“ erfolgt eine computergestützte Quantifizierung der Stellenausschreibungen kategorisiert nach dem Aufgabenkatalog der KGSt.

¹⁸⁹ Vgl. Merten, K., Inhaltsanalyse, 2. Auflage, S. 149.

¹⁹⁰ Vgl. ebd., S. 149.

3.3 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse

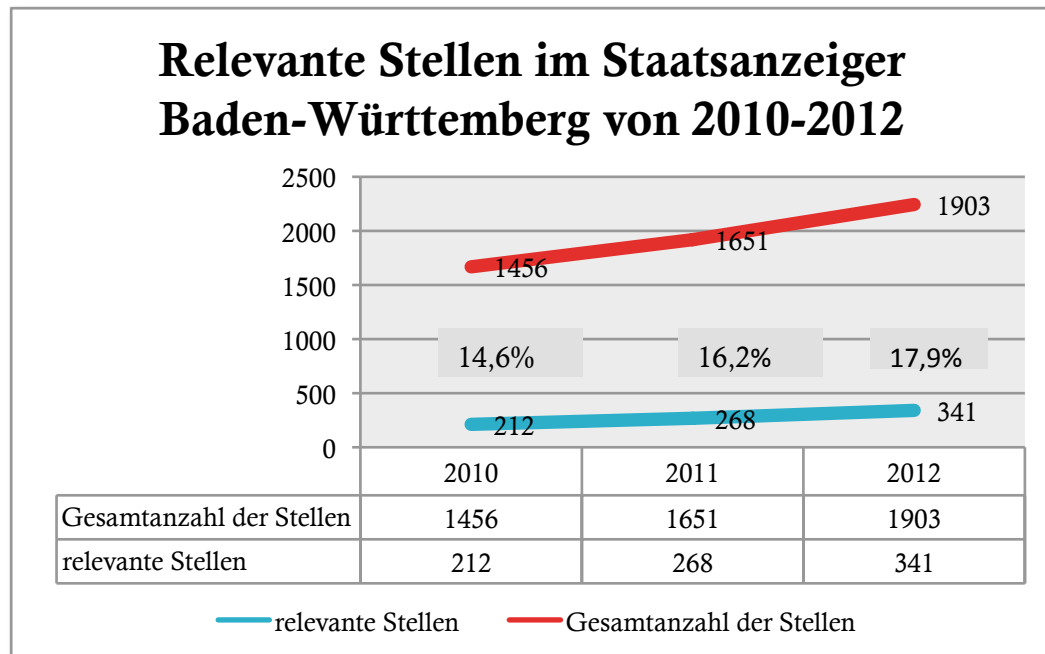


Abb. 11: Darstellung der relevanten Stellen im Staatsanzeiger 2010-2012 (eigene Darstellung)

Ausgehend von den absoluten Zahlen steigt der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz in dieser Zeit um 129 Stellen von 212 auf 341 Stellen an. Vor diesem Hintergrund könnte der Betrachter annehmen, dass sich der Bedarf in drei Jahren um mehr als das Doppelte, genau genommen um 62%, steigerte. Werden diese Zahlen aber ins Verhältnis zu der Gesamtanzahl der Stellenanzeigen im Staatsanzeiger gesetzt, so relativiert sich dieser Eindruck. In den Jahren 2010-2012 erhöhte sich der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz in der öffentlichen Verwaltung um 3,3%. Dennoch haben ca. 18% der im Staatsanzeiger angebotenen Stellen einen Bezug zu Projektmanagement. Vergleicht man dies mit den Unternehmen, in welchen bereits ca. 37% der Tätigkeiten in Form von Projekten ausgeführt werden, so ist daraus zu schließen, dass das Projektmanagement in den öffentlichen Verwaltungen jenem in Unternehmen zurückliegt. Dennoch wird aber ein nicht unbeachtlicher Bedarf an personellen Projektmanagementkompetenzen nachgefragt.

Differenziert betrachtet, ist der Bedarf an personellen Projektmanagementkompetenzen in den kommunalen Verwaltungen am größten. Nachdem der Staatsanzeiger das verbreitetste Medium im Bereich der Stellenbörse der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg darstellt, ist dies beachtlich.

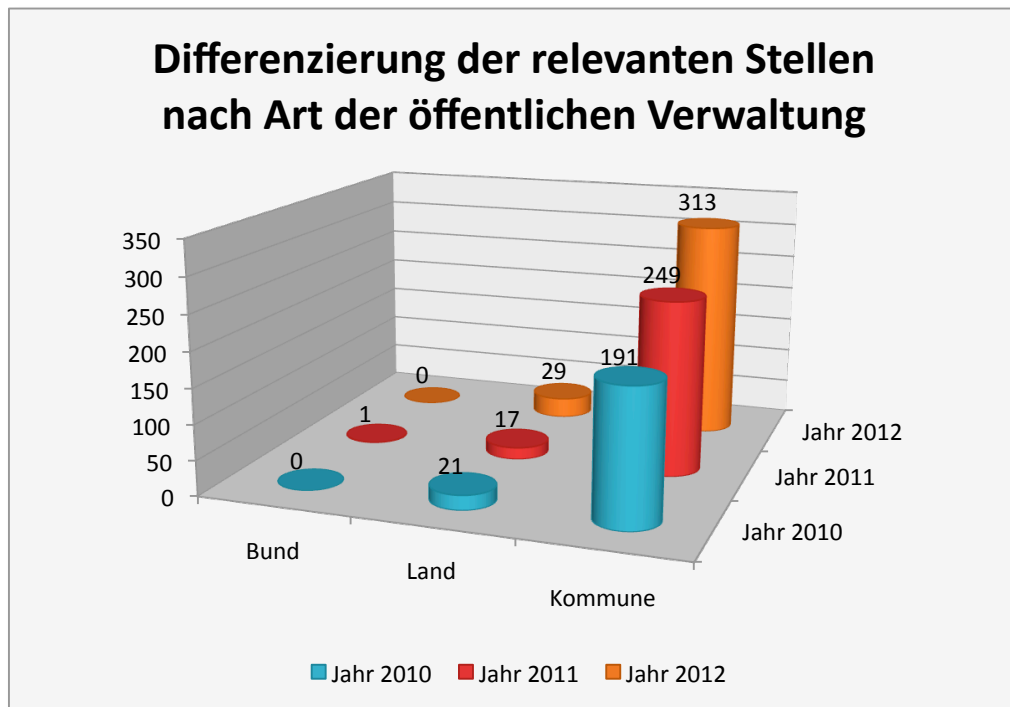


Abb. 12: Differenzierung der relevanten Stellen nach Jahren bei $n_{2010}=212$, $n_{2011}=68$ und $n_{2012}=341$ (eigene Darstellung)

Betrachtet man diesen Bedarf genauer und kategorisiert diese relevanten Stellen nach Jahren verteilt, ist deutlich zu erkennen, dass der Bedarf in nahezu allen Bereichen¹⁹¹ nachgefragt wird.

¹⁹¹ Die Ausnahme bildet der Bereich Öffentliche Sicherheit und Ordnung; dies kann aber dadurch erklärt werden, dass es sich in diesem Bereich um die Eingriffsverwaltung im eigentlichen Sinne handelt und der Vorrang und der Vorbehalt des Gesetzes im Sinne von Art. 20 Abs. 3 GG uneingeschränkt gültig ist; vgl. Schmidt, R. Allgemeines Verwaltungsrecht, 16. Auflage, 2013, Grasberg, S. 7.

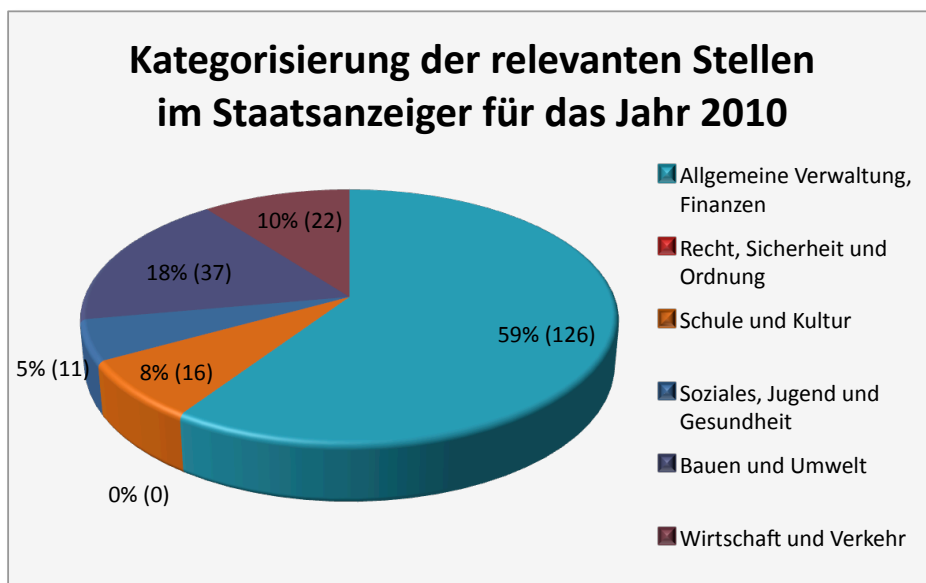


Abb. 13: Kategorisierung 2010 bei n=212 (eigene Darstellung)

Innerhalb Kategorisierung der relevanten Stellen befindet sich die Ordnungsnummer 1 mit dem Bereich der Allgemeinen Verwaltung und Finanzen. Dort verortet ist auch die Einführung des NKHR als Projekt.¹⁹² Im Jahre 2010 hatten von den 126 relevanten Stellenangeboten 67 einen Bezug zum Projekt NKHR.

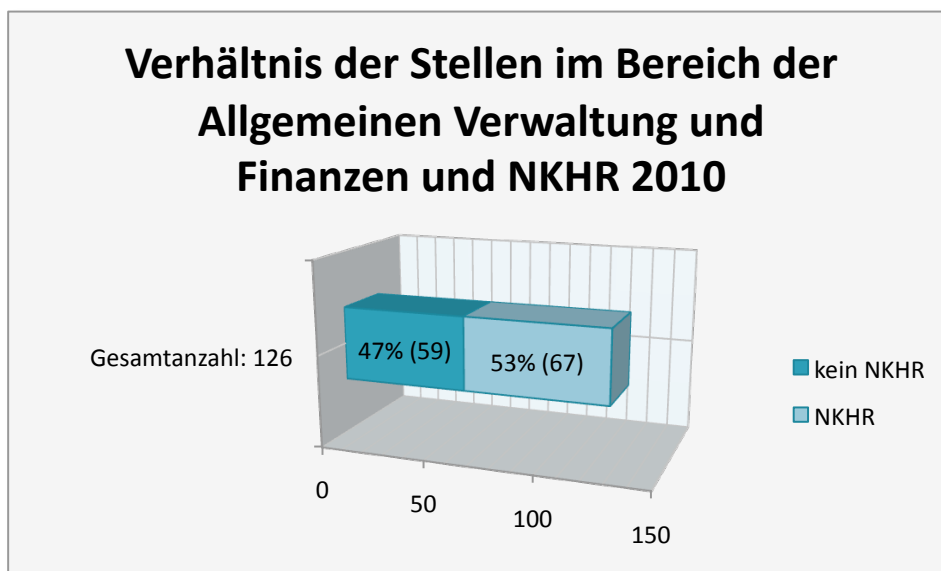


Abb. 14: Verhältnis Allgemeine Verwaltung und Finanzen und NKHR 2010 (eigene Darstellung)

¹⁹² Im Hinblick auf die Herleitung des Vorhabens als Projekt vgl. Kapitel 3.2.4.

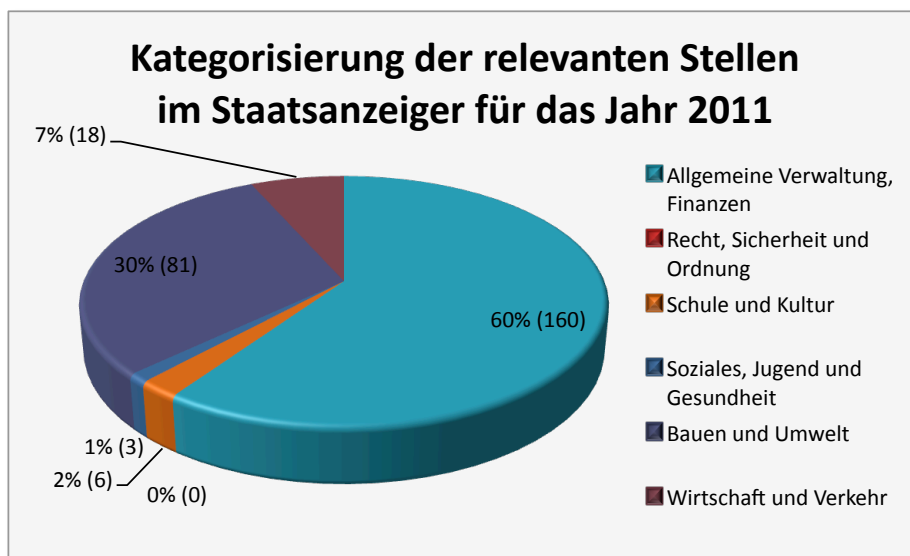


Abb. 15: Kategorisierung 2011 bei n=268 (eigene Darstellung)

Im Jahr 2011 steigen die absoluten Zahlen in allen Bereichen an. Besonders auffallend ist der Bereich der Ordnungsnummer 5, Bauen und Umwelt, auf. Hier erfolgt ein sprunghafter Anstieg des Bedarfs von 18% auf 30%.

Während im Jahr 2011 im Vergleich zu 2010 die absoluten Zahlen im Bereich der Allgemeinen Verwaltung und Finanzen von 126 auf 160 Stellen zunehmen, so erhöht sich der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz im Verhältnis zu den anderen Bereichen kaum.

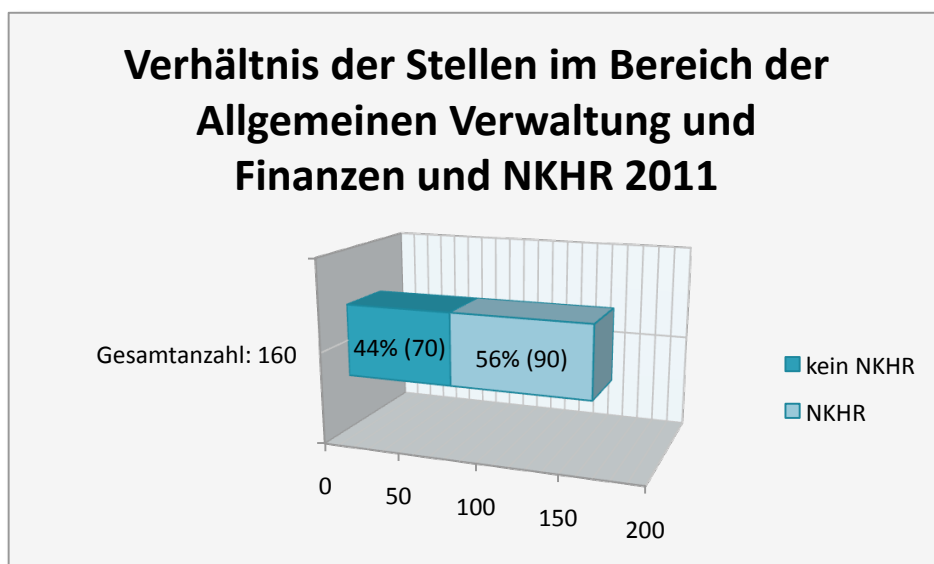


Abb. 16: Verhältnis Allgemeine Verwaltung und Finanzen und NKHR 2011 (eigene Darstellung)

Allerdings ist auffallend, dass sich im Bereich der Allgemeinen Verwaltung und Finanzen der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz für NKHR-Projektstätigkeiten sprunghaft erhöht. Über die Hälfte der im Bereich der Allgemeinen Verwaltung und Finanzen angebotenen Stellen haben einen Bezug zum Projekt NKHR.

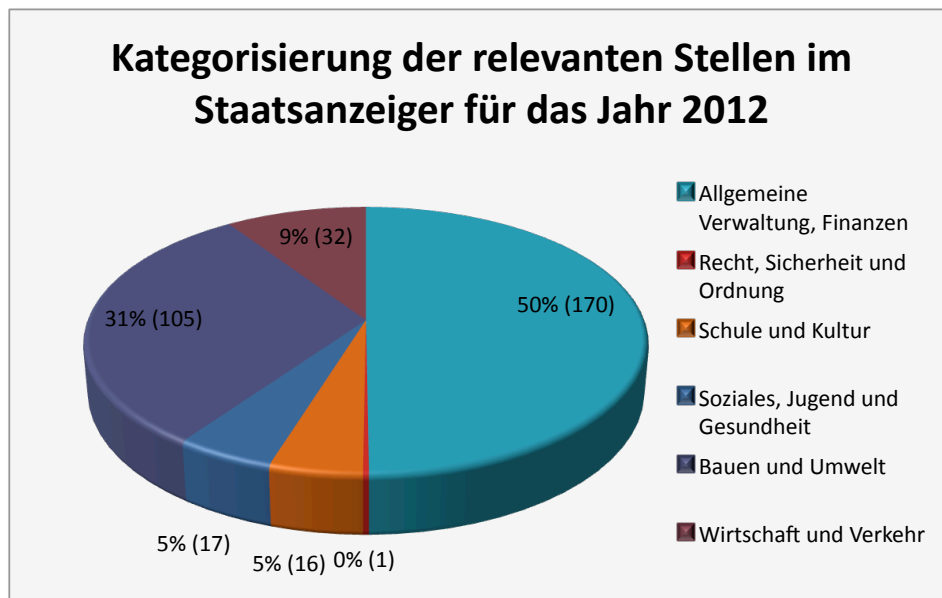


Abb. 17: Kategorisierung 2012 bei n= 341 (eigene Darstellung)

Der Trend des Anstiegs der Angebote an Tätigkeiten im Bereich des Projektmanagements bleibt auch im Jahr 2012 bestehen. Während in allen Kategorien die absoluten Zahlen steigen, so kann ein relativer Zuwachs lediglich bei der Ordnungsnummer 3, Schule und Kultur, verzeichnet werden. Insbesondere im Bereich der Allgemeinen Verwaltung und Finanzen hat das relative Angebot an relevanten Stellen abgenommen.

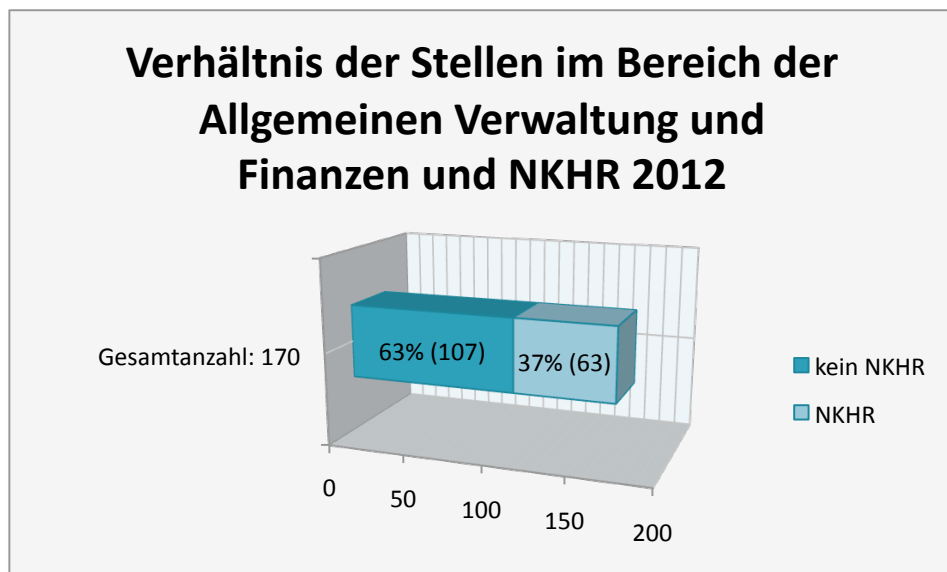


Abb. 18: Verhältnis Allgemeine Verwaltung und Finanzen und NKHR 2012 (eigene Darstellung)

Dieses Angebot an Stellen genauer betrachtet, ist zu erkennen, dass die Anzahl der Stellenangebote, die im Staatsanzeiger 2012 bei der Allgemeinen Verwaltung und Finanzen im Zusammenhang mit Tätigkeiten im Projekt der Einführung des NKHR veröffentlicht wurden, abnehmen. Erklärbar ist dieses Phänomen damit, dass die Frist für die Einführung des Neuen Kassen- und Haushaltsrechtes verlängert wurde.¹⁹³

3.4 Zwischenergebnis

Die Stellenanzeige stellt eine zielgerichtete personalwirtschaftliche Ausschreibung einer organisatorischen Stelle, mit dem Ziel, Arbeitnehmer zu rekrutieren, dar.¹⁹⁴ Die ausschreibende öffentliche Verwaltung benennt in dieser auch ihre Anforderungen in Form von Kompetenzen, die sie von dem Bewerber erwartet. Anhand der quantitativen Auswertung der Stellenanzeigen des Staatsanzeigers wurde erörtert, dass basierend auf einer Untersuchungsmenge von 821 Stellen in den Jahren 2010 bis 2012 die Angebote an Tätigkeiten im Zusammenhang mit Projektmanagement zugenommen haben. Insbesondere im Zusammenhang mit

¹⁹³ In Baden-Württemberg hat der Landtag am 22. April 2009 rückwirkend zum 01. Januar 2009 das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts beschlossen. Nach einer Übergangsfrist, sind ab dem Haushaltsjahr 2016 flächendeckend alle Kommunen im Land zur Haushalts- und Rechnungslegung nach der neuen kommunalen Doppik verpflichtet.

¹⁹⁴ vgl. Kapitel 3.2.1.

dem Projekt der Einführung des Neuen Haushalts- und Kassenrechts ist anhand der absoluten Zahlen deutlich erkennbar, dass die Angebote für Stellen im Rahmen dieses Projektes in den Jahren 2010-2012 zunehmen. Nachdem es sich bei der vorliegenden quantitativen Inhaltsanalyse in Form der Themenanalyse von Medien um eine repräsentative Stichprobe handelt, ist nachgewiesen, dass der Bedarf an personellen Projektmanagementkompetenzen in der öffentlichen Verwaltung ansteigt.

4 Bedeutung über das Verhältnis von personellen Projektmanagementkompetenzen und organisationaler Kompetenz

Die Stellenanzeigen im Staatsanzeiger in den Jahren 2010-2012 belegen, dass die Nachfrage an Projektmanagement-Qualifikationen in der öffentlichen Verwaltung zunimmt. Stellenausschreibungen dienen als ein Instrument, um Mitarbeiter für eine bestimmte Position oder ein bestimmtes Aufgabengebiet in der jeweiligen Organisation zu suchen und zu gewinnen.¹⁹⁵ Vor dem Hintergrund, der strategischen Bedeutung der Personalauswahl¹⁹⁶ und der Kompetenz als Grundlage für eine zielgerichtete Personalauswahl¹⁹⁷ ist es eine Herausforderung, Projekte kompetent zu besetzen. Zu beachten ist dabei, dass allein „PM-technische Kompetenzen [...] nicht ausreichend (sind), um die Anforderungen in Projekten bewältigen zu können“¹⁹⁸. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Rahmenbedingungen auf organisatorischer und programmatischer Ebene innerhalb der anfragenden Verwaltungen gegeben sein müssen, dass daran anschließend geeignete personelle Projektmanagementkompetenzen angefordert werden. Denn ansonsten könnten klassische Steuerungsfehler entstehen, wenn das beste Personal in einer fehlstrukturierten Organisation keinen Projekterfolg als programmatischen Output erzeugen kann. Fraglich ist, ob die nachfragenden Organisationen der öffentlichen

¹⁹⁵ Vgl. Dworatschek, S./Meyer, H., Qualifikationsbedarf von Projektmitgliedern, in: Fechtner, H./Heimbrock, K.-J./Lindenblatt, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Mensch, S. 194.

¹⁹⁶ Schuler, H., Personalauswahl, in: Stock-Homburg, R./Wolff, B. (Hrsg.), Handbuch strategisches Personalmanagement, S. 31.

¹⁹⁷ Lechnitz, D., Personalbeurteilung und Kompetenz, S. 15.

¹⁹⁸ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/Gessler, M., Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), S. 23.

Verwaltung die Bedeutung über den Zusammenhang zwischen der personellen und der organisationalen Kompetenz erkennen.

Zur Klärung dieser Frage wird in Kapitel 4.1 mit Hilfe des Kompetenzmanagements der Zusammenhang zwischen den Kompetenzen auf der operativen Ebene und der strategischen Ziele der öffentlichen Verwaltung erläutert. Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse der Stellenanzeigen im Staatsanzeiger wird im nächsten Schritt die These verifiziert werden, dass die anbietenden öffentlichen Verwaltungen die Bedeutung über das Verhältnis von personellen Projektmanagementkompetenzen und der organisationalen Kompetenz (noch) nicht erkennen.

4.1 Die Kompetenzarten im Projektmanagement

Wie bereits in Kapitel 2.1 dargestellt, werden unterschiedlichste projektspezifische Tätigkeiten in den Stellenanzeigen des Staatsanzeigers in den Jahren 2010-2012 benannt. Genauer betrachtet fällt aber auf, dass die Stellenbezeichnungen wie „Projektleiter“, „-manager“, „-ingenieure“, „-kaufleute“ und „-controller“ unterschiedlich oft angeführt werden. Lediglich der „Projektleiter“ oder die „Projektleitung“¹⁹⁹, der „Projektsteuerer“ oder die „Projektsteuerung“²⁰⁰ und der „Projektmanager“ bzw. das „Projektmanagement“²⁰¹ werden vielfach genannt. Der Stellentitel „Projektingenieur“ taucht lediglich zweimal in den Stellenanzeigen auf.²⁰² Wird nun auf die Kompetenz fokussiert, so ist markant, dass in den Stellenanzeigen 2010 lediglich 8,5% der Angebote, im Jahr 2011 nur 9,7% und im Jahr 2012 immerhin 5,8% der Stellenangebote in der Praxis projektspezifische Kompetenzen voraussetzen.

Aber welche Kompetenzarten gibt es im Projektmanagement? Hierzu ist es in einem ersten Schritt erforderlich, das Zusammenspiel von Projekt- und Primärorganisation²⁰³ näher zu betrachten. Um ein effektives und effizientes Zusammenwirken mit der Primärorganisation der öffentlichen Verwaltung sicherzustellen, braucht es neben kompetenten Mitarbeitern auch eine der Projektaufgabe ange-

¹⁹⁹ 60 Nennungen (n=821); vgl. Anhang 1-3.

²⁰⁰ 34 Nennungen (n=821); ebd.

²⁰¹ 19 Nennungen (n=821); ebd.

²⁰² n=821; vgl. ebd.

²⁰³ Die Projektorganisation ist dabei als eine Form der Sekundärorganisation zu verstehen.

messene organisatorische Infrastruktur.²⁰⁴ Die drei klassischen Grundformen der Projektorganisation²⁰⁵ stellen die Einfluss-, die Matrix- und die reine Projektorganisation²⁰⁶ dar. Sie werden hinsichtlich ihrer übertragenen Weisungsbefugnis²⁰⁷ unterschieden.²⁰⁸

Einflussprojektorganisation

Die Einflussprojektorganisation, auch Projektkoordination oder Stabs-Projektorganisation genannt, ist die einfachste Form einer Projektorganisation. Sie ist für das Umfeld kaum als solche erkennbar. Charakteristisch für diese Organisationsform ist eine mit der Projektleitung betraute Person, die Aufgaben delegiert, Befugnisse erteilt und die Durchführung des Projektes steuert. Die Projektleitung übernimmt dabei auch selbst Aufgaben innerhalb des Projektes. Formal übt der Projektleiter eine Stabsfunktion aus, ohne eine formale Entscheidungs- oder Weisungsbefugnis inne zu haben. Alle formellen Befugnisse liegen bei der Führungskraft der Primärorganisation der Abteilung, bei der die Stabstelle angesiedelt ist. Um in einer solchen Organisationsform das Projekt zum Erfolg zu führen, ist der Projektleiter gezwungen, seine informellen Kompetenzen einzusetzen. Unter informellen Kompetenzen sind in diesem Zusammenhang jene Kompetenzen zu verstehen, die sich der Projektleiter durch Fachwissen, Erfahrung, persönliche Beziehungen und Freundschaften, Informationsvorsprung, Nähe zur hierarchischen Machtposition oder durch Charisma aneignete.²⁰⁹ Der Projektleiter führt lateral. Diese Art der Organisation kommt bei kleineren und überschaubaren Projekten zum Tragen. Sie wird aber auch bei politisch schwierigen und geheim zu haltenden Projekten angewendet.²¹⁰

Matrix-Projektorganisation

²⁰⁴ Vgl. Coy, D./Müller, J./Wiener, U. et. al., Führen mit Projekten. S. 62.

²⁰⁵ Mit der Projektorganisation ist in erster Linie die formale Aufbauorganisation der Binnenstruktur eines Projekts sowie die Verhaltensregelungen für das Projektteam gemeint.

²⁰⁶ Auf die reine Projektorganisation wird in Kapitel 5 nochmals näher eingegangen.

²⁰⁷ Unter der formalen Entscheidungs- und Weisungsbefugnis wird ein Recht verstanden, das einer Führungskraft übertragen wird; vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 91.

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 91.

²⁰⁹ Vgl. ebd., S. 93.

²¹⁰ Vgl. Coy, D./Müller, J./Wiener, U. et. al., Führen mit Projekten. S. 64-65.

Die Matrix-Projektorganisation ist durch eine Teilung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zwischen Projektleiter und den Vorgesetzten der Projektmitglieder aus der Primärorganisation gekennzeichnet.²¹¹ Diese Organisationsform kommt dann zum Einsatz, wenn Fachexpertisen verschiedener Resorts gefragt sind und in einem Projekt zusammengefasst werden. Die Projektmitglieder arbeiten dabei einen Teil ihrer Arbeitszeit in einem Projekt. Zur Ebene der Fachresorts kommt die Ebene der Projekte hinzu. Im Unterschied zur Einfluss-Projektorganisation ist das Team aus Experten verschiedener Resorts charakteristisch für diese Art der Projektorganisation. Unter der Führung eines Projektleiters arbeitet eine Gruppe von Mitarbeitern der Verwaltung mit vereinbarten Zeitanteilen und Arbeitsaufträgen, in enger Kommunikation untereinander an einer gemeinsamen Aufgabe aus den betroffenen Resorts.²¹² Zu beachten ist hierbei, dass die Projektteammitglieder gleichzeitig der Führungskraft der Primär- und der Projektorganisation weisungsgebunden sind. Dadurch entsteht eine Doppelunterstellung.²¹³ Die Schwachstelle der Matrix-Projektorganisation liegt in dem großen Konfliktpotenzial, welches aufgrund des gesplitteten Weisungsrechts entsteht. Das Konfliktpotenzial ist auf Seiten der Führungskräfte der Primärorganisation gegenüber dem Projektleiter durch einen potenziellen Machtverlust, auf Seiten der Projektteammitglieder durch einen Interessenskonflikt gekennzeichnet. Das bedeutet für den Projektleiter, dass er über die Koordinationskompetenz hinaus auch auf dem Gebiet des Konfliktmanagements befähigt sein muss.²¹⁴

Reine Projektorganisation

Die mit Abstand stärkste Projektorientierung bietet die Reine Projektorganisation. Bei der Reinen Projektorganisation hat der Projektleiter alle formellen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber den Projektteammitgliedern inne. Bei dieser Art der Projektorganisation ist die Organisation für die Dauer des Projekts vollständig und eigenständig aus der Primärorganisation herausgelöst.²¹⁵

²¹¹ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 95.

²¹² Vgl. Coy, D./Müller, J./Wiener, U. et. al., Führen mit Projekten. S. 66.

²¹³ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 95.

²¹⁴ Vgl. Coy, D./Müller, J./Wiener, U. et. al., Führen mit Projekten, S. 70.

²¹⁵ Auf diese Organisationsform wird in Kapitel 5 nochmals genauer eingegangen.

Anhand der vorgenannt dargestellten verschiedenen Projektorganisationen ist ersichtlich, dass abhängig von der Organisationsform unterschiedliche Anforderungen an die Projektmitglieder²¹⁶ gerichtet werden.

4.1.1 Die personelle Kompetenz

In berufs- und wirtschaftspädagogischen Ansätzen zur Genese des Kompetenzbegriffes wird dieser Begriff in fähigkeits- und tätigkeitsbezogenen sowie in zuständigkeits- und berechtigungsbezogenen Kontexten verwendet.²¹⁷ Die Kompetenzdebatte ist im deutschen beruf- und wirtschaftspädagogischen Diskurs maßgeblich vom Leitbild der beruflichen Handlungskompetenz geprägt.²¹⁸ Bereits in Kapitel 3.1. haben wir die individuelle Handlungskompetenz betrachtet. Aber auch vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Projektorganisationsformen stellt sich die Frage, welche Kompetenzen eine Person benötigt, um die Rolle eines Projektleiters anforderungsgerecht ausfüllen zu können. Die GPM²¹⁹ manifestiert den Ausgangspunkt des kompetenzbasierten Projektmanagements²²⁰ in der „Kompetenz einer Person als Basis für ein erfolgreiches Projektmanagement“²²¹. Diese zeigt sich erst in einer konkreten Situation als Performance. In der Praxis wird in diesem Zusammenhang vielfach zwischen Hard-Skills als fachlich-methodische und Soft-Skills als personale bzw. sozial-kommunikative Kompetenzen unterschieden.²²² Ein Projektleiter wird neben Fachwissen und Erfahrungen im Projektmanagement (Hard Skills) auch über Führungskompetenz²²³ verfügen müssen (Hard und Soft Skill).²²⁴ Hieran ist zu erkennen, dass Kompetenzen aber nicht einfach einer Kategorie zuzuordnen sind.²²⁵ Die Handlungskompetenzen des Projektmanagers sind für effizientes und effektives Handeln im PM notwendig und setzen

²¹⁶ Zu den Projektmitgliedern zählen neben dem Projektleiter die Projektteammitglieder.

²¹⁷ Vgl. Vonken, M., *Handlung und Kompetenz*, S. 16.

²¹⁸ Vgl. Bohlinger, S., *Kompetenzentwicklung für Europa*, S. 73.

²¹⁹ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/Gessler, M., *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)*

²²⁰ Das kompetenzbasierte Projektmanagement der GPM basiert auf fünf Grundannahmen, die die Basis bilden.

²²¹ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/Gessler, M., *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)*, S. 23.

²²² Vgl. North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B., *Kompetenzmanagement in der Praxis*, 2. Auflage, S. 56.

²²³ Vgl. Kapitel 4.1.

²²⁴ Vgl. North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B., *Kompetenzmanagement in der Praxis*, 2. Auflage, S. 56.

²²⁵ Vgl. ebd., S. 56.

sich aus der Schnittmenge der jeweiligen Teilkompetenzen zusammen. Zu den Teilkompetenzen des Projektmanagers gehört die Fachkompetenz, unter der die Fähig- und Fertigkeit des Handelns der Individuen in deren Arbeitswelt subsumiert werden kann. Die methodenorientierten Kompetenzen stellen nach der ICB-IPMA-Kompetenzrichtlinie 3.0²²⁶ die technischen Kompetenzen dar. Diese technischen bzw. methodenorientierten Kompetenzen sind erforderlich, damit ein Projekt gestartet, durchgeführt und zum Abschluss gebracht werden kann.²²⁷ Unter verhaltensorientierten Kompetenzen sind die persönlichen Kompetenzen zu betrachten, die sich auf den Projektmanager und dessen direktes Umfeld und der Parteien beziehen. Die Kompetenzen, die im Einklang mit der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Kultur stehen, sind ebenfalls zu den verhaltensorientierten Kompetenzen zu zählen.²²⁸ Diese Kompetenzen beinhalten jedoch soziale und auch persönliche Kompetenzen. Die typischen Erfolgsfaktoren erfolgreicher Projektmanager, die zu den verhaltensorientierten Kompetenzen hinzugezählt werden können, basieren nach Patzak und Rattay auf den folgenden persönlichen Merkmalen:²²⁹

- Ausgezeichnetes Zeitmanagement (d.h. sie sind in der Lage Aufgaben zu delegieren und haben Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Auch eine kurzfristige Erreichbarkeit ist gegeben)
- Konstruktive Beiträge (d.h. sie bilden eine eigene Meinung und teilen diese produktiv mit)
- Aktives Zuhören (d.h. sie sind in der Lage Gespräche auch passiv zu begleiten und nicht durch eigene Frontalvorträge zu dominieren)
- Ständige Weiterbildung (d.h. neben den fachlichen Kompetenzen auch die sozialen Kompetenzen schulen)
- Änderungsbereit (d.h. die eigene Leistung wird ständig überprüft und Verbesserungsmöglichkeiten werden angenommen)
- Unternehmenskonformität (d.h. sie kennen und agieren gemäß den Stärken und Schwächen im Unternehmen)

²²⁶ ICB-IPMA.

²²⁷ Vgl. ICB-IPMA-Kompetenzrichtlinie 3.0, S. 50, Anhang 22.

²²⁸ Vgl. ICB-IPMA-Kompetenzrichtlinie 3.0, S. 94, Anhang 22.

²²⁹ Vgl. Patzak, G./Rattay, G., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 34.

- Ständige Konkurrenzbeachtung (d.h. sie kennen die Mitbewerber und verfolgen deren Stärken und Schwächen)
- Agieren nachhaltig (d.h. sie denken nicht kurzfristig, sondern überlegt und zukunftsorientiert und steigern die Wissenspotentiale im Unternehmen)
- Mentor und Coach (d.h. sie begleiten und formen die zukünftigen Nachwuchskräfte im Unternehmen).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Kompetenz nur vom Subjekt selbst entwickelt werden kann, sofern die Bereitschaft dazu vorhanden ist. Personelle Kompetenzen umfassen neben Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten auch Normen und Werte. Darüber hinaus ist der Kompetenzdiskurs maßgeblich von dem Aspekt der Relation zwischen Qualifikation und Kompetenz geprägt. Schelten liefert eine verhältnismäßig klare und in der Qualifikationsforschung weitgehend etablierte Abgrenzung zwischen den verschiedenen Begrifflichkeiten der Qualifikation – Kompetenz – Schlüsselqualifikation: „Qualifikation bezeichnet tätigkeitsbezogen eine Eignung und Befähigung, die zur Wahrnehmung der mit einer Arbeitsstelle verbundenen Anforderungen erforderlich ist. [Es ist] die Gesamtheit von Kenntnissen und Verständnissen (kognitiv), Fertigkeiten und Fähigkeiten (psychomotorisch und kognitiv), Haltungen und Arbeitserfahrungen (affektiv und kognitiv) [...], über die ein Mitarbeiter zur Ausübung seiner Tätigkeit am Arbeitsplatz verfügen muss.“²³⁰ Bei der personellen Kompetenz geht es um die Handlungsfähigkeit, so dass Qualifikation als Positionsbestimmung und Kompetenz als Dispositionsbestimmung aufzufassen ist. Qualifikationen, wie sie zumeist in Stellenbeschreibungen ausgeschrieben werden, sind somit Anforderungen eines Betriebes, die zur Ausfüllung eines Arbeitsplatzes notwendig sind. Im Gegenzug bezeichnen Kompetenzen das Leistungsangebot des Mitarbeiters.²³¹ In Abgrenzung zu Schlüsselkompetenzen und Schlüsselqualifikationen bedeutet dies, dass Schlüsselqualifikationen nicht arbeitsplatzbezogen sondern personenbezogen sind. Bestimmte praxisbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen einen Mitarbeiter oder eine Führungskraft befähigen, sich auf unterschiedlichste Anforderungen, Funktionen und Positionen einzufinden. Eine Schlüsselkompetenz wäre

²³⁰ Schelten, A., Begriffe und Konzepte der berufspädagogischen Fachsprache. 2. Auflage, S. 149.

²³¹ Vgl. Bohliger, S., Kompetenzentwicklung für Europa, S. 75.

demnach, wenn sich der Mitarbeiter seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten bewusst ist.²³²

Aber Projekte schweben nicht frei in öffentlichen Verwaltungen. Sie müssen in diese Organisationen eingebunden sein.²³³ Insofern müssen neben der individuellen Handlungskompetenz noch weitere Kompetenzen auf der Ebene der Organisation vorliegen, damit Projekte erfolgreich durchgeführt werden können. Die GPM konstatiert dies als den kontextorientierten Kompetenzbereich. In diesem wird das Verhältnis zwischen dem Projektmanagement als Sekundärorganisation und der Primärorganisation mit ihren Wechselbeziehungen betrachtet.²³⁴

4.1.2 Die organisationale Kompetenz

Ergänzend zu den personellen Kompetenzen stellt sich die Frage danach, in welchem Zusammenhang die Kompetenz mit der Organisation steht. Das Modell der organisationalen Kompetenz nach Schreyögg/Kliesch umfasst einerseits die Bestandteile Ressourcen sowie Selektions- und Verknüpfungsleistung und andererseits identifiziert das Modell Rahmenbedingungen, die auf die Entstehung von organisationaler Kompetenz Einfluss haben. Die Basis der organisationalen Kompetenz bildet die Ressourcenausstattung der Organisation. Sie fungiert als Voraussetzung für organisationale Kompetenz, da für eine organisationale Handlung aus dem bestehenden Ressourcenpool die als erfolgsrelevant eingeschätzten Ressourcen selektiert und verknüpft werden. Das Modell der organisationalen Kompetenz nach Schreyögg/Kliesch befasst sich weitergehend mit der Frage, unter welchen Bedingungen Kompetenzentwicklung stattfinden kann. Hierzu identifizierten sie drei Rahmenbedingungen wie das organisationale Interpretationsvermögen, das organisationale Kooperationsvermögen und das organisationale Verknüpfungs-Know-how²³⁵, die die organisationale Kompetenz „vorprogrammieren“. Insofern sind organisationale Kompetenzen kollektive Handlungspotenziale, die durch die Koordination von Ressourcen (einschließlich Werten und Normen) in- und außerhalb der Organisation sowie durch interne und externe Kooperation zur Realisie-

²³² Vgl. Lang, R. W., Schlüsselqualifikationen, S. 37f.

²³³ Vgl. Coy, D./Müller, J./Wiener, U. et. al., Führen mit Projekten, S. 72.

²³⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/Gessler, M., Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), S. 28.

²³⁵ Schreyögg, G./Kliesch, M., Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz, S. 45.

rung der Organisationsziele und -strategien beitragen. Kompetenzen „manifestieren“ sich in der organisationalen Handlung bzw. Performance.²³⁶

Das Handeln im Projekt kann Strukturen innerhalb der Verwaltung erzeugen, genauso wie Entscheidungen innerhalb der Verwaltung Auswirkungen auf Projektstrukturen haben können, Projektstrukturen wiederum können sich auf Teile der Verwaltungskultur auswirken. Die Primärorganisation ist eine ständige Organisation der öffentlichen Verwaltung, in welche die Projektorganisation als Sekundärorganisation eingebunden ist. Betrachtet man die verschiedenen Projektorganisationsformen²³⁷, so entsteht bei der Einfluss-Projektorganisationsform so gut wie keine Beeinflussung der Primärorganisation. Die Matrix-Projektorganisation verursacht bereits größere Auswirkungen auf die Primärorganisation. In dieser Organisationsform bleiben die Projektmitglieder zwar in der Linie, aber die Koordination zwischen Linie und Projekt als auch die Doppelunterstellung kann zu erheblichen Auswirkungen auf die Primärorganisation führen. Hier werden sowohl der Projektleiter als auch die Projektteammitglieder aus der Linienorganisation herausgelöst. Das organisatorische Verknüpfungs-Know-how als auch das Kooperationsvermögen erscheinen hier sehr ausgeprägt zu sein. Hier entstehen Konflikte zwischen der Primärorganisation und dem Projekt. Dies insbesondere hinsichtlich der Frage nach leistungsfähigen Ressourcen und der strategischen Ziele des Projektes im Vergleich zur Primärorganisation. Welche organisationalen Kompetenzen müssen demnach in der öffentlichen Verwaltung für ein erfolgreiches Projektmanagement vorliegen? Oder konkreter gefasst, wie muss das organisatorische Kooperationsvermögen und das Verknüpfungs-Know-how vorhanden sein, damit der Mitarbeiter kompetent seine Arbeit im Projekt verrichten kann.

In dem Maße wie Projekte über den bloßen Status der losen Projektgruppe hinausgehen, eine eigene Identität bilden und eine zwar zeitlich befristete aber doch stabile Existenz annehmen, ist eine Anwendung des Organisationsbegriffs sinnvoll. Die organisationale Kompetenz wurde im Wesentlichen im Kontext des strategischen Managements entwickelt und ist theoretisch eng verbunden mit dem

²³⁶ Schreyögg, G./Kliesch, M., Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz, S. 22-59.

²³⁷ Vgl. Kapitel 4.1

kompetenzbasierten Ansatz^{238, 239}. Sie ist zu einem der aktuellsten Themen der modernen Betriebswirtschaftslehre geworden. Es gibt kaum ein Unternehmen, das sich heute nicht in irgendeiner Weise mit der kompetenzorientierten Ausrichtung seiner Geschäftspolitik beschäftigen würde.²⁴⁰ Kompetenz ist bereits ein fester Begriff in der Unternehmensführung als auch in der öffentlichen Verwaltung, wobei immer der Fokus auf die Kompetenz von Individuen gerichtet wurde. Das Besondere an der neuen Diskussion ist, dass man das Kompetenzkonstrukt auf soziale Systeme übertragen hat und nunmehr von der Kompetenz einer ganzen Organisation spricht. Verhältnismäßig rasch konnte Einigkeit erzielt werden, dass organisationale Kompetenz einen der zentralen Bausteine beim Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen darstellt.²⁴¹ Kompetenz stellt eine kritische organisatorische Ressource dar, die auch die organisationsspezifischen Strukturen im Rahmen der organisationalen Kompetenz umfasst. In Abgrenzung zu Kernkompetenzen betrachten diese nicht nur einen einzigen Markt oder ein Geschäftsfeld, sondern gehen darüber hinaus. Das besondere Merkmal einer Kernkompetenz ist somit, dass sie in verschiedenen Geschäftsfeldern erfolgsträchtig zum Einsatz gebracht werden kann – auch und insbesondere in zukünftigen Märkten, die heute noch gar nicht bestehen. Definiert wird Kernkompetenz als ein Bündel von verknüpften Technologien, Fähigkeiten und speziellem Wissen. Im Mittelpunkt stehen dabei im Besonderen technologisches Know-how sowie Geschäftsprozess-Know-how. Mit anderen Worten wird – im Unterschied zu allen bisherigen Ansätzen – hier erstmals ausdrücklich auf organisationales Know-how als kritischer Wettbewerbsfaktor verwiesen.²⁴²

²³⁸ Der Competence-based View stellt eine Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes dar. Er fusst auf den Arbeiten von Hamel und Prahalad und verfolgt das Ziel, die Ursachen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu erklären. Auf eine detailliertere Betrachtung wird an dieser Stelle verzichtet, da diese Theorie-Ansätze im strategischen Management lediglich von untergeordneter Relevanz sind.

²³⁹ Vgl. Güttel, W.H., Methoden der Identifikation organisationaler Kompetenzen: Mapping vs. Interpretation, in: Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, J. (Hrsg.), Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, S. 413.

²⁴⁰ Vgl. Buhmann, M., Kompetenzorientiertes Management multinationaler Unternehmen, S. 10-12.

²⁴¹ Vgl. Schreyögg, G./Kliesch, M., Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz, S. 22-59.

²⁴² Vgl. ebd., S. 22-59.

4.2 Management von Kompetenz

Wenn es die Kernkompetenzen eines Unternehmens sind, die als unternehmensspezifische Stärken zu verstehen sind, deren Bündelung und Nutzung als strategischer Erfolgsfaktor das Überleben des Unternehmens sichert, dann gilt es, diese nicht dem Zufall zu überlassen, sondern im Unternehmen zu sichern und gezielt zu managen.²⁴³ Dasselbe gilt auch für die öffentliche Verwaltung, vor allem wenn es um Projektmanagement geht.²⁴⁴ Wie bereits in Kapitel 2.1 behandelt, enthält Management die Begriffe Planung, Realisierung und Kontrolle. Damit sind die Möglichkeiten von Soll-Ist-Vergleichen und die der Steuerung angesprochen. Kompetenzmanagement hat vor diesem Hintergrund die Aufgabe, Mitarbeiterkompetenzen zu beschreiben, sie transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen hinsichtlich der strategischen Unternehmensziele sicherzustellen.²⁴⁵ Das Kompetenzmanagement verbindet die Ebene des Mitarbeiters mit der des Unternehmens und stellt somit ein Bindeglied zwischen der personellen und der organisationalen Kompetenz dar. Es umfasst alle Maßnahmen, Methoden und Werkzeuge zur anwendungsorientierten und unternehmensindividuellen Identifikation, dem Transfer sowie der Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen, mit dem Ziel, nachhaltig die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit der gesamten Organisation zu erhöhen.²⁴⁶ Kompetenzmanagement bedeutet auch, „Entwicklungsziele und Aufgabenstellungen zu den verfügbaren und den benötigten Kompetenzen in Bezug zu setzen“²⁴⁷. Dabei stellen sich insbesondere vier Aufgaben, das Erfassen der Kompetenzen, die Reflexion darüber und die Verteilung und die Entwicklung der Kompetenzen.²⁴⁸ Unter der Erfassung versteht man die strukturierte und komprimierte Übersicht über Kompetenzen auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene zur strukturierten Analyse des Kompetenzbestandes. Mit der Reflexion werden Kompetenzbestände kritisch hinterfragt und betriebliche Interventionen zur Verbesserung abgeleitet, damit eine zielgerichtete

²⁴³ Vgl. Grote, S./Kauffeld, S./Frieling, E, Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz, in: Grote, S./Kauffeld, S./Frieling, E (Hrsg.), Kompetenzmanagement, 2. Auflage, S. 10.

²⁴⁴ Vgl. Kapitel 2, in welchem beschrieben die Relevanz von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung beschrieben wird.

²⁴⁵ Vgl. North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B., Kompetenzmanagement in der Praxis, 2. Auflage, S. 21-24.

²⁴⁶ Vgl. ebd., S. 21.

²⁴⁷ Vgl. ebd., S. 23.

²⁴⁸ Ebd., S. 23.

Bestandsaufnahme und Bewertung der Kompetenzen erfolgen kann. Anschließend werden die Kompetenzen über die verschiedenen Ebenen der Organisation hinweg (Primär- und Sekundärorganisation) verteilt und verbreitet (Verteilung). So entsteht eine hohe Verfügbarkeit des Kompetenzbestandes. Unter der Entwicklung wird die Anpassung des Kompetenzportfolios unter Berücksichtigung des vorhandenen Potenzials und der zukünftigen Anforderungen verstanden.²⁴⁹

4.3 Bedeutungszusammenhang von personeller Kompetenz und der organisatorischen Einbettung von Projektmanagement

Zur strategischen Steuerung des Personalmanagements und der Personalentwicklung benötigt die öffentliche Verwaltung unter anderem Wissen darüber, welche Kompetenzen und welche Kompetenzprofile in der Organisation vorhanden sind und welche explizit im Einzelfall zukünftig benötigt werden. Basis hierfür ist das Kompetenzmanagement, das Aussagen darüber trifft, welches Wissen und welche Fähigkeiten und Fertigkeiten aber auch welche Einstellung ein Mitarbeiter benötigt, um eine bestimmte Tätigkeit im Projektmanagement wahrnehmen zu können. Diese individuelle Handlungskompetenz wird ergänzt durch die formale Handlungskompetenz.

Das öffentliche Verwaltungshandeln ist immer noch stark vom Weber'schen Bürokratiemodell geprägt.²⁵⁰ Mit Blick auf das Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung bedeutet dies, dass in Abhängigkeit von der Art der Projektorganisation die öffentliche Verwaltung mit ihrer Primärorganisation vor großen Herausforderungen steht. Gerade die strikte Arbeitsteilung und die dadurch starren hierarchischen Strukturen behindern das Arbeiten in vernetzten, dynamischen und teamorientierten Organisationsformen. Denn bei einem Projekt handelt es sich vielfach um eine Organisationsform, deren wechselnden Mitarbeiter inhomogen arbeiten. Zudem bindet diese Organisationsform Kapazitäten, so dass das Projektmitglied neben seiner Führungskraft in der Linie gleichzeitig dem Projektleiter unterstellt ist. Das Spannungsfeld der organisationalen Kompetenz liegt nunmehr darin, Strukturen und Prozesse zu gestalten, die über die individuelle Handlungs-

²⁴⁹ Vgl. North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B., Kompetenzmanagement in der Praxis, 2. Auflage, S. 23.

²⁵⁰ Vgl. Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 173.

kompetenz hinaus, das „dürfen“ und damit die formale Kompetenz zum Handeln umfasst.

Hierbei geht es darum, entgegen dem Konzept der Bürokratischen Organisation von Weber Strukturen zu schaffen, in denen Projektmanagement möglich gemacht wird. Dies kann z.B. durch die Etablierung von Projektmanagement-Offices und Richtlinien zum Projektmanagement erfolgen. Darüber hinaus trägt eine Professionalisierung des Prozessmanagements zu einer effizienteren Projektarbeit bei und führt zu besseren Projektergebnissen. Zur effizienten und erfolgreichen Führung von Projekten ist zudem die Abkehr vom traditionellen Managementparadigma essentiell. Eine Organisation nutzt ihre organisatorischen Potenziale von Projekten nicht aus, wenn sie die Hierarchie als zentrales Integrationsinstrument betrachtet und Kooperationen auf Grund von Schnittstellen organisiert und Abläufe arbeitsteilig in funktionalen Organisationseinheiten strukturiert.

4.4 Qualitative Auswertung der Stellenanzeigen

Mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse der Stellenanzeigen konnte festgestellt werden, dass der Bedarf, d.h. die Nachfrage nach personellen Projektmanagementkompetenzen in der öffentlichen Verwaltung zunimmt. Bei genauerer Betrachtung der Stellenanzeigen ist ersichtlich, dass kaum projektspezifische Qualifikationen nachgefragt werden. Mit Blick auf den Projekterfolg ist es aber unabdingbar, Projekte kompetenzbasiert zu besetzen.²⁵¹ Vor diesem Hintergrund ist die Frage nachvollziehbar, ob die öffentliche Verwaltung die Bedeutung des Bedarfes an personellen Projektmanagementkompetenzen erkennt. Ist der öffentlichen Verwaltung die Wichtigkeit des Projektmanagements bekannt, so dass sie auf organisatorischer Ebene Voraussetzungen schafft, die ein Projektmanagement ermöglicht? Die These, die dieser Frage zu Grunde liegt impliziert, dass der öffentlichen Verwaltung die Bedeutung über den Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz nicht bekannt ist. Die These basiert auf der Annahme, dass wenn kaum projektspezifische Qualifikation angefragt werden und der Projektbegriff kakophonisch und nahezu inflationär verwendet wird, der öffentlichen Verwaltung in der Praxis eine mangelnde Vorstellung über die erforderliche Qualifi-

²⁵¹ Vgl. North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B., Kompetenzmanagement in der Praxis, 2. Auflage, S. 246.

kation von Projektmitgliedern als auch über die strategische Ausrichtung des Projektmanagements²⁵² hat.

4.4.1 Die qualitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse ist eine der klassischen Vorgehensweisen zur Analyse von Textmaterial. Sie behandelt auszuwertende Texte als Material, in dem die Daten enthalten sind.²⁵³ Der qualitative Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass nicht von objektiven Messbarkeiten ausgegangen wird. Mit Blick auf die Auswahl der Art der Inhaltsanalyse ist die qualitative Inhaltsanalyse das Mittel der Wahl, nachdem die Inhalte der ausgewählten Stellenanzeigen interpretiert werden sollen. Eines der Aufgabenfelder der qualitativen Inhaltsanalyse stellt die Klassifizierung dar. Unter der Klassifizierung ist in diesem Zusammenhang die Ordnung eines Datenmaterials nach bestimmten, empirisch und theoretisch sinnvoll erscheinenden Ordnungsgesichtspunkten zu verstehen.²⁵⁴ Klassifizierungen können Ausgangspunkt für quantitative Inhaltsanalysen darstellen. Im vorliegenden Fall ist die qualitative Inhaltsanalyse in Form einer Typisierung von Stellenanzeigen als Klassifizierung Ziel der Auswertung.²⁵⁵ Die qualitative Inhaltsanalyse baut dabei auf der quantitativen Inhaltsanalyse des Kapitels 3.2 auf und wertet den Inhalt der Stellenanzeigen aus.

In einem ersten Schritt werden aus den Stellenanzeigen die für die Forschungsfrage relevanten Informationen in Form von Rohdaten extrahiert. Diese Informationsbasis ist durch das Suchraster, das die Grundlage der Extraktion bildet, strukturiert. Das Suchraster selbst wird anhand theoretischer Vorüberlegungen konstruiert. In den beiden an die Extraktion anschließenden Schritten werden die extrahierten Rohdaten weiter bearbeitet. Zunächst werden die Rohdaten zusammengefasst, auf Redundanzen und Widersprüche geprüft und nach den für die Auswer-

²⁵² Unter der strategischen Ausrichtung wird in diesem Zusammenhang der in den Kapiteln 4.1, 4.2 und 4.3 erläuterte Bedeutungszusammenhang von personeller und organisationaler Kompetenz verstanden.

²⁵³ Vgl. Kapitel 3.2.2

²⁵⁴ Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, S. 24.

²⁵⁵ Vgl. ebd., S. 24.

tung relevanten Kriterien klassifiziert. Die als Ergebnis gewonnene strukturierte Informationsbasis ist Grundlage der abschließenden Auswertung.²⁵⁶

4.4.2 Typisierung der Stellenanzeigen

Stellenausschreibungen dienen als ein Instrument, um Mitarbeiter für bestimmte Aufgabenbereiche oder Positionen in der öffentlichen Verwaltung direkt zu suchen und zu gewinnen. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf derartige Stellenausschreibungen für Projektpersonal vom Arbeitsmarkt in Form von Inseraten. Konkret werden die in Kapitel 3 ausgewerteten Stellenanzeigen des Staatsanzeigers aus den Jahren 2010-2012 erneut qualitativ untersucht.

Hinsichtlich der Auswahl der Stichprobe und der Grundgesamtheit, der Auswahl- und der Analyseeinheit als auch des Untersuchungsmaterials und der Auswahlkriterien wird auf die Ausführungen in Kapitel 3.2.1 bis 3.2.3 verwiesen.

Mit Blick auf die Kategorisierung und das hierfür erforderliche Suchraster sind Selektionskriterien zu erarbeiten.²⁵⁷ Das bedeutet für die Stellenanzeigen, dass nicht alle Einzelheiten, die in einer Stellenanzeige enthalten sind, sich in der Differenzierung des Kategoriensystems wiederfinden. Zudem müssen nicht alle auftretenden Inhalte der Stellenanzeige erfasst werden. Vielmehr geht es darum, das Kategorisierungssystem so zu differenzieren, dass alle interessierenden Bedeutungsdimensionen erfasst und Vergleiche zwischen den Texteinheiten möglich sind. Einzelne Kategorien müssen einander ausschließen, so dass jede Analyseeinheit nur einer Kategorie zuzuordnen ist (Prinzip der Klassifizierbarkeit).

Die Einzelanforderungen aus den Stellenanzeigen nach Art und Häufigkeit stellt eine empiriegeleitete Kategorienbildung dar. Nach Mayring erfolgt dieser Prozess zusammengefasst in folgenden Teilschritten:²⁵⁸

- Selektion und Reduktion: Aus der Stichprobe der Stellenanzeigen werden Informationen selektiert, die mit der Forschungsfrage in einem Zusammenhang stehen.
- Bündelung: Die extrahierten Informationen werden anhand inhaltlicher Gemeinsamkeiten extrahiert und separiert. Dieser Schritt ist erforderlich,

²⁵⁶ Vgl. Gläser, J./Laudel, G., Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, S. 200f.

²⁵⁷ Vgl. ebd., S. 206f.

²⁵⁸ Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, S. 92ff.

da die Analyseeinheiten in Stellenanzeigen überwiegend in verschiedenen sprachlichen Konfigurationen vorliegen.

- Generalisierung, Abstraktion und Klassifizierung: Den gebündelten Informationen werden Labels zugewiesen, die den abstrahierten gemeinsamen Bedeutungsinhalt repräsentieren. Das bedeutet, dass methodisch kontrollierte sprachliche Zusammenfassungen der Informationen gebildet werden.

Auf Basis des in Kapitel 3.2.1 beschriebenen Aufbaus einer Stellenanzeige ergeben sich folgende Möglichkeiten zur Identifikation und Bündelung eines Projektmanagements-Angebots:

- a) Die Positionsbezeichnung ist projektspezifisch, dasselbe gilt für die beschriebenen Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsbereiche oder geforderten Qualifikationen.
- b) Die Positionsbezeichnung wird als projektspezifisch beschrieben, die Aufgabenschwerpunkte als auch die geforderte Qualifikation liefern allerdings Hinweise, dass es sich nicht um ein Projekt oder projektspezifische Tätigkeiten oder Tätigkeitsbereiche handelt.²⁵⁹
- c) Die Position liefert im Gegensatz zu den Aufgabenschwerpunkten oder den geforderten Qualifikationen der Stelle keine Hinweise auf eine projektspezifische Tätigkeit.
- d) Weder die Position noch die Aufgabenschwerpunkte oder geforderten Qualifikationen liefern Hinweise auf projektspezifische Tätigkeiten.

Ausgehend von den vorgenannten Kriterien, werden die Stellenanzeigen in der Kategorie Nr. 18²⁶⁰ typisiert. Die Kategorie der Typisierung erfolgt auf Basis der vorgenannten Bündelungskriterien und enthält folgende Ordnungsnummern:

²⁵⁹ Ein Projekt oder projektspezifische Tätigkeiten werden anhand der Projektmerkmale in Kapitel 2.1.1 identifiziert.

²⁶⁰ Zur Bildung und Eläuterung des Kategoriensystems vgl. Kapitel 3.2.4.

Typisierung	
Ordnungsnummer	Bezeichnung
I	Idealfall
II	Bedeutungsunkenntnis
III	fehlendes Bewusstsein
IV	Fehlanzeige

Abb. 19: Typisierung (eigene Darstellung)

Der Zuteilung der Ordnungsnummern zur Typisierung liegen nachfolgende Überlegungen zu Grunde:

- I. Idealfall: Dieser Fall liegt vor, wenn a) zutrifft. Hier ist davon auszugehen, dass sich die anfragende öffentliche Verwaltung des Bedarfes und der Bedeutung des Projektmanagements bewusst ist.
- II. Bedeutungsunkenntnis: Dieser Fall liegt vor, wenn b) zutrifft. Hier ist davon auszugehen, dass die anfragende öffentliche Verwaltung zwar einen Bedarf an Projektmanagement sieht, aber die Wichtigkeit von Projektmanagement für diese Aufgabe überschätzt. Dies insbesondere, wenn die Aufgabenschwerpunkte keinen Projektbezug haben.
- III. Fehlendes Bewusstsein: Dieser Fall liegt vor, wenn c) zutrifft. Die anfragende öffentliche Verwaltung hat keine Nachfrage nach personellen Projektmanagementkompetenzen, obwohl die Aufgabenschwerpunkte oder die Qualifikation auf projektspezifische Tätigkeiten hindeuten. Diese öffentliche Verwaltung ist sich der Bedeutung über den Bedarf an personellen Projektmanagementkompetenzen nicht bewusst.
- IV. Fehlanzeige: Dieser Fall liegt vor, wenn d) zutrifft. Diese Fallgestaltung dient an dieser Stelle der Vollständigkeit. Nachdem aber in der Stichprobe nur jene Stellenausschreibungen mit Bezug zu Projektmanagement erfasst sind, trifft dieser Fall für die verbleibenden Fälle der Grundgesamtheit zu.

Kodierung

Im nächsten Schritt erfolgt die Kodierung, d.h. die Zuweisung von Textteilen des definierten Samples zu einer Kategorie.

Ausgehend von der Position, der beschriebenen Aufgabenschwerpunkte oder der typischen Tätigkeiten oder Anforderungen werden die Inhalte der Informationen aus des Stellenanzeigen durch Kreuzsetzung zu den Ordnungsnummern I-IV der grün hinterlegten Typisierung, jeweils getrennt nach Jahren, zugeordnet. Mit Hilfe statistischer Excel-Funktionen werden die Stellenausschreibungen computergestützt qualifiziert.

4.5 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

Für die Untersuchung erfolgte eine Auswertung von insgesamt 821 relevanten Stellenanzeigen im Staatsanzeiger in den Jahren 2010 bis 2012. Nach Jahren gegliedert hatten im Jahr 2010, 212 Stellen, im Jahr 2011, 268 und im Jahr 2012, 341 Stellen eine Relevanz für Projektmanagement in der unmittelbaren Staatsverwaltung im Land Baden-Württemberg.

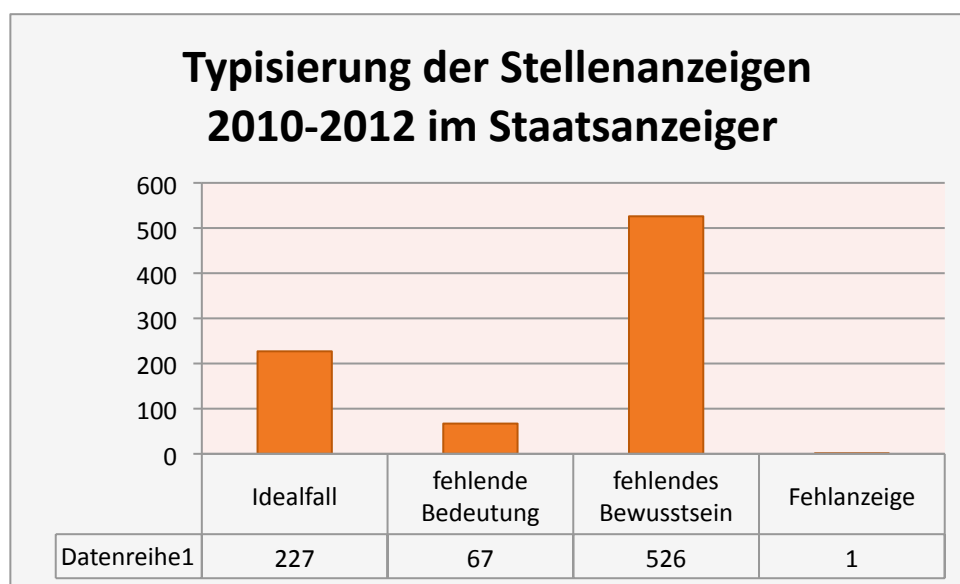


Abb. 20: Typisierung der Stellenanzeigen 2010-2012 bei n= 821 (eigene Darstellung)

Ausgehend von den absoluten Zahlen der drei Jahre wird belegt, dass lediglich in 227 Stellenausschreibungen, das sind 27% der Fälle, der Idealfall vorliegt. In 73% der Fälle ist sich die ausschreibende öffentliche Verwaltung nicht über die Bedeutung personeller Projektmanagementkompetenzen bewusst. In diesen Fällen fehlt es an einer organisationalen Kompetenz. Zukünftige Kernkompetenzen können

dadurch auf Seiten der öffentlichen Verwaltung nicht aufgebaut werden. Diese große Anzahl der Fälle untergliedert, wird in 526 Fällen – das sind 64% - nicht erkannt, dass der ausgeschriebenen Tätigkeit oder den Aufgabenschwerpunkten ein Projekt zugrunde liegt. Vor dem Hintergrund kompetentes Personal für Projekte zu gewinnen, erscheint es fraglich, ob die jeweiligen öffentlichen Verwaltungen dieses Ziel erreichen können. In der Konsequenz besteht die Gefahr, dass die jeweiligen Aufgaben der Verwaltung, die hinter diesen Stellenausschreibungen stehen, nicht in ausreichendem Maße erfüllt werden können.

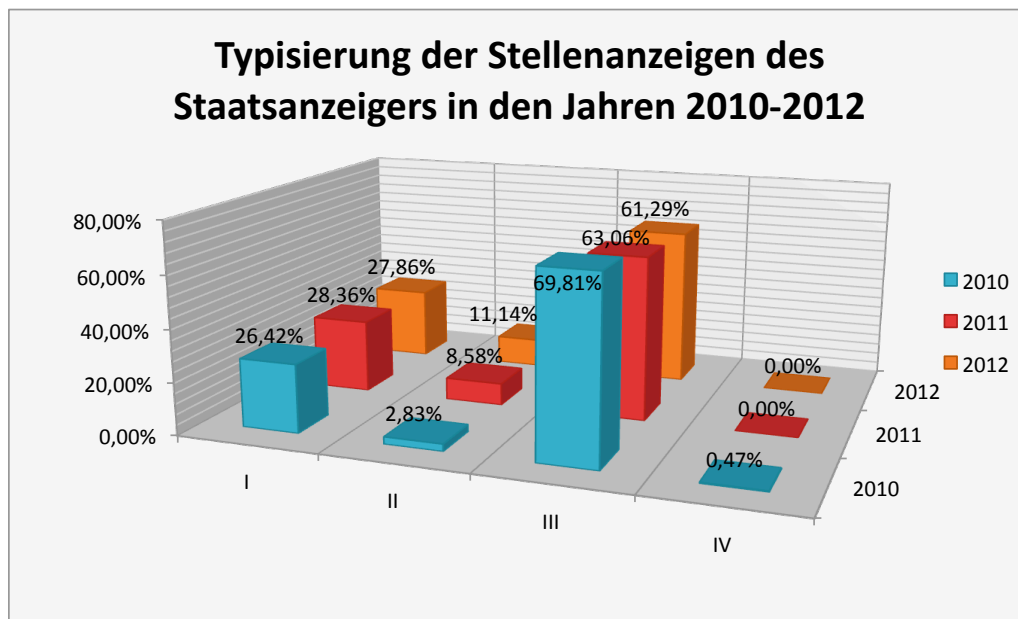


Abb. 21: prozentuale Verteilung der Typen in den Jahren 2010-2012 bei n=821 (eigene Darstellung)

Selbst wenn der Verlauf der Typen in den Jahren 2010-2012 betrachtet wird, ist zwar festzustellen, dass sich die relativen Zahlen verändern und in Bezug auf den Typ III von 69,8% auf 61,3% zurückgehen. Dennoch bleibt zu manifestieren, dass mehr als die Hälfte der ausschreibenden öffentlichen Verwaltungen eine Bedeutungsunkennntnis zwischen dem Bedarf an personellen Projektmanagementkompetenzen und der Wichtigkeit dieser Disziplin vorliegt.

Die Kategorie des Typs III und NKHR

In Kapitel 3.2.4 wurde festgestellt, dass es sich bei der Einführung von NKHR um ein Projekt handelt. Aus der Interpretation der Ergebnisse ist ein Anstieg der Nachfrage nach personellen Projektmanagementkompetenzen im Bereich der Kategorie der Allgemeinen Verwaltung und Finanzen und dort insbesondere im Bereich des Projektes der Einführung des NKHR zu erkennen. Dieser Anstieg flacht im Jahr 2012 wieder ab.²⁶¹

Betrachtet man nun vor dem Hintergrund der Typisierung der relevanten Stellenanzeigen im Staatsanzeiger 2010-2012 das Projekt NKHR im Verhältnis zum Typ III so ergibt sich über den Untersuchungszeitraum hinweg folgendes Ergebnis:

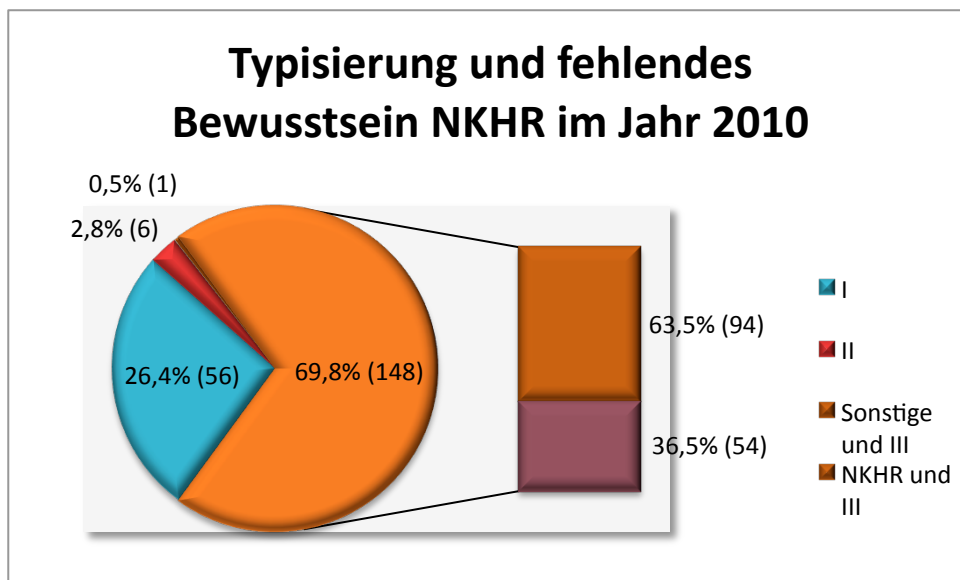


Abb. 22: Typisierung und fehlendes Bewusstsein NKHR 2010 bei n=148 (eigene Darstellung)

Im Jahr 2010 waren von den 148 Stellen des Typs III 54 Stellen im Zusammenhang mit dem Projekt NKHR zu sehen. Das bedeutet, dass mit 36,5% bei mehr als einem Drittel der Stellen des Typs III der öffentlichen Verwaltung die Bedeutung des Projektmanagements nicht bekannt war.²⁶² Bei mehr als einem Drittel der Stellen besteht daher die Gefahr, dass Projekte nicht kompetent besetzt werden konnten.

²⁶¹ Auf die konkreten Ausführungen in Kapitel 3.3 wird an dieser Stelle verwiesen.

²⁶² Im gleichen Jahr lag bei 12 Stellen der Idealfall des Typs I vor.

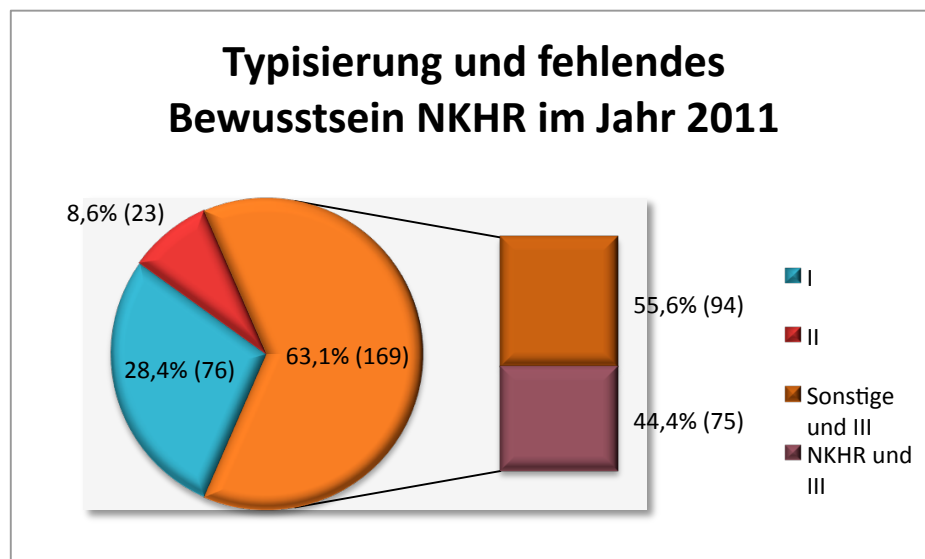


Abb. 23: Typisierung und fehlendes Bewusstsein NKHR 2011 bei n=169 (eigene Darstellung)

Diese Zahl erhöht sich im Jahre 2011 auf 75 Stellen. Das bedeutet, dass im Jahr 2011 44,4% der zu besetzenden Stellen ggfs. nicht kompetent besetzt werden konnten.²⁶³ Denn bei dieser Anzahl der Stellen war sich die ausschreibende öffentliche Verwaltung der Bedeutung des Projektmanagements nicht bewusst.

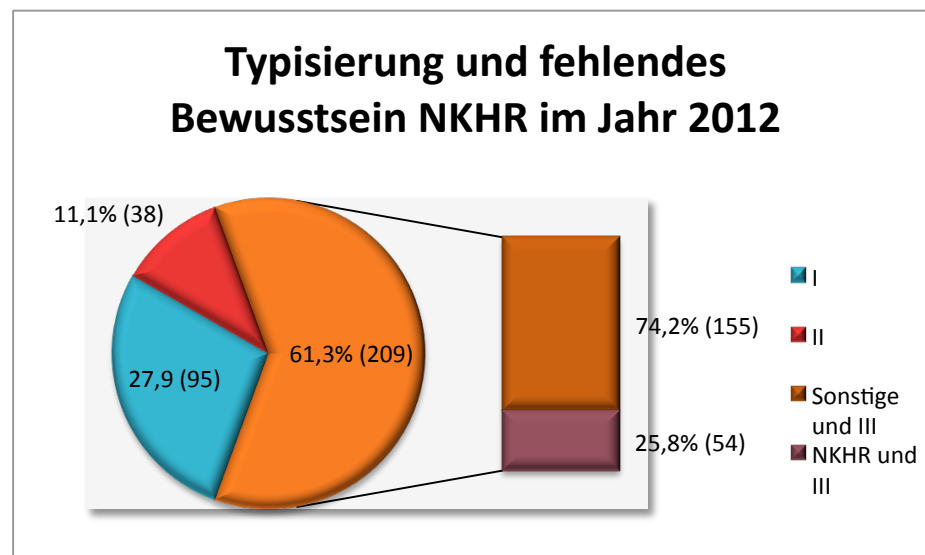


Abb. 24: Typisierung und fehlendes Bewusstsein NKHR 2012 bei n=209 (eigene Darstellung)

²⁶³ Im gleichen Jahr lag bei 14 Stellen im Zusammenhang mit NKHR der Typ I vor.

Erst im Jahre 2012 verringert sich dieses Verhältnis wieder auf 25,8% der Stellen des Typs III.²⁶⁴ Wobei in diesem Zusammenhang auch zu berücksichtigen ist, dass die Anzahl aller relevanten Stellen der Kategorie 17 der Ordnungsnummer 1, die im Zusammenhang mit NKHR steht, sich auf 63 Stellen reduzierte.²⁶⁵

4.6 Zwischenergebnis

Der Bedarf an personellen Projektmanagementkompetenzen nimmt zu, während sich die öffentlichen Verwaltungen gleichzeitig nicht über die Bedeutung des Bedarfs an personeller Projektmanagementkompetenz bewusst sind. Dies ergibt sich aus den Inhaltsanalysen der Stellenanzeigen des Staatsanzeigers der Jahre 2010-2012. Vor dem Hintergrund der strategischen Bedeutung der Personalauswahl und der Tatsache, dass Projekte nicht losgelöst von der Primärorganisation betrachtet werden können, besteht eine Verbindung zwischen der personellen als auch der organisationalen Kompetenz. Das Bindeglied stellt das Kompetenzmanagement dar, mit dessen Hilfe strategische Personalentwicklung und strategisches Personalmanagement vollzogen werden kann.²⁶⁶ Ziel ist es dabei, kompetentes Personal für Projekte zu rekrutieren. Wenn nun der öffentlichen Verwaltung die Bedeutung über den Bedarf fehlt, hat dies Konsequenzen. Eine Konsequenz könnte sein, dass der gewonnene Mitarbeiter zwar über individuelle Handlungskompetenzen im Bereich des Projektmanagements verfügt, er aber aufgrund der fehlenden formalen Handlungskompetenz keine Befugnis hat, diese einzusetzen. Eine andere Konsequenz könnte sein, dass, wenn die öffentliche Verwaltung nicht erkennt, dass personelle Projektmanagementkompetenzen erforderlich sind, faktische Projekte mit Personal besetzt wird, dem es an individueller Handlungskompetenz als auch an formaler Kompetenz fehlt. Eine weitere Folge könnte sein, dass die öffentliche Verwaltung Stellen mit Personal besetzt, welches zwar formale Handlungskompetenz besitzt, diese aber auf der individuellen Ebene nicht einsetzen kann. In allen drei Fällen fehlt es an einer organisatorischen Verankerung des Projektmanagements innerhalb der Primärorganisation. Dies führt selbst bei einer Einflussprojektorganisation, bei der der Schwerpunkt des Projektmanagements auf der Me-

²⁶⁴ Im gleichen Jahr lag bei 9 Stellen im Zusammenhang mit NKHR der Typ I vor.

²⁶⁵ Vgl. Kapitel 3.3.

²⁶⁶ North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B., Kompetenzmanagement in der Praxis, 2. Auflage, S. 246.

thodik liegt, zu klassischen Steuerungsfehlern in der öffentlichen Verwaltung. Besonders deutlich wird dies, wenn bei einem Projekt wie die Einführung des NKHR Personen eingesetzt werden sollen, ohne genaue Vorstellung darüber zu haben, welche Rolle sie inne haben werden. Das Ziel, die der Stellenanzeige zugrunde liegende Aufgabe, wie z.B. die Einführung des NKHR, kann damit nicht adäquat erfüllt werden.

Fasst man das Ergebnis zusammen, so scheint es, dass dem Projektmanagement aus Sicht der Organisationstheorie keine strategische Rolle in der öffentlichen Verwaltung beigemessen wird.

5 Bewusstsein über den strategischen Einsatz von personeller Projektmanagementkompetenz in der Praxis

Wie wir bereits aus den Ergebnissen der quantitativen Inhaltsanalyse der Stellenanzeigen erkennen konnten, steigt die Nachfrage nach personellen Projektmanagementkompetenzen in der öffentlichen Verwaltung. Interessanterweise steigt sie aber in nahezu allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung an.²⁶⁷ Zudem ist auch ersichtlich, dass im Untersuchungszeitraum einige Kommunen mehrfach Stellen ausgeschrieben haben²⁶⁸, so dass in diesen Fällen postuliert werden kann, dass mehrere Projekte gleichzeitig durchgeführt werden.

Betrachtet man nun die Rahmenbedingungen, in der sich die öffentliche Verwaltung gerade befindet²⁶⁹, so ist festzuhalten, dass auch in der öffentlichen Verwaltung nichts beständiger ist als der Wandel. Projektarbeit ist bereits in der Privatwirtschaft als geeignete Arbeitsform zur Lösung komplexer, innovativer und zeitlich begrenzter Aufgaben bereits seit langer Zeit anerkannt. Im Zuge der Globalisierung und immer schnelleren Innovationszyklen ist Projektmanagement als Teil der Managementlehre die Antwort auf die sich stetig verändernde Umgebung von Unternehmen und Organisationen.²⁷⁰ Mit einem professionellen, in der Organisa-

²⁶⁷ Vgl. Kapitel 3.

²⁶⁸ So hat die Stadt Neckarsulm im Untersuchungszeitraum sieben Stellen ausgeschrieben während die Stadt Ulm drei Stellen, die Stadt Ludwigsburg neun Stellen annoncierte; vgl. Anhang CD 2 und CD 3.

²⁶⁹ Vgl. Kapitel 2.

²⁷⁰ Vgl. Heintel, P./Kraintz, E. E., Projektmanagement: Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung, 5. Auflage, S. 35ff.

tion etablierten Projektmanagement kann der Erfolg vieler Unternehmen gesichert werden. Im Rahmen der praktischen Umsetzung des New Public Managements, d.h. des Wandels der öffentlichen Verwaltung hin zum Selbstverständnis eines Dienstleistungsunternehmens, wird die Projektarbeit auch in der öffentlichen Verwaltung als wertvolle ergänzende Arbeitsform zur klassischen Linienarbeit angesehen, mit der Mitarbeiter wichtige Vorhaben umsetzen können.

Hinzu kommen neue Anforderungen, wie die Wandlungsprozesse in der Gesellschaft, die eine ausgeprägte Kundenorientierung, Flexibilität, Schnelligkeit und eine ganzheitliche Vorgehensweise in der öffentlichen Verwaltung erfordern.^{271,272} Die Qualifikation der Mitarbeiter im Projektmanagement wird dabei zu einer wichtigen Kernkompetenz der Verwaltung werden.²⁷³ Der Umstand, dass sich das Projektmanagement hier immer mehr etabliert, macht es zudem erforderlich, den Blick nicht mehr ausschließlich auf einzelne Projekte zu richten, sondern einen stetig höheren Professionalisierungsgrad zu erreichen. Eine weitere Perspektive wird dadurch an Bedeutung gewinnen. Es geht um die Erfassung und Betrachtung der Projektlandschaft, also die Gesamtheit aller aktiv betriebener Projekte in der jeweiligen Organisation.

Wenn nun Projektmanagement die Antwort auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen ist und die öffentliche Verwaltung die organisatorischen Voraussetzungen für die Nachfrage nach personeller Projektmanagementkompetenz nicht ausreichend kennt, was bedeutet dies für die strategische Ausrichtung einer Organisation? Ist sich die öffentliche Verwaltung der Bedeutung dieser strategischen Ausrichtung bewusst? Der Frage liegt die These zugrunde, dass sich die öffentliche Verwaltung über die Bedeutung des Bedarfs nicht bewusst ist.

5.1 Strategisches Management von Projekten

Das strategische Management ist als „erfolgsorientierte Gestaltung der langfristigen Entwicklung von Organisationen der Verwaltung“²⁷⁴ zu verstehen. Es kommt auch in der öffentlichen Verwaltung nicht ohne konzeptionelle und visionäre Elemente aus. Strategisches Denken ist eine Grundvoraussetzung, wenn Strategi-

²⁷¹ Vgl. Kapitel 2.3.2 bis 2.3.4.

²⁷² Vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, 5. Auflage, S. 17-18.

²⁷³ Vgl. Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 27.

²⁷⁴ Schedler, K./Siegel, J.P., Strategisches Management in Kommunen, S. 20.

en als Weg der öffentlichen Verwaltung verstanden werden, ihre Ziele zu erreichen. Das bedeutet, dass strategisches Management in der öffentlichen Verwaltung auch immer ein Management des Wandels impliziert.²⁷⁵ Der Kernsatz „structure follows strategy“²⁷⁶ unterstreicht die zentrale Bedeutung der Strategie. Mit der Projektmanagementstrategie formuliert die jeweilige öffentliche Verwaltung ihre langfristigen Ziele und Ausrichtungen, die mit Projektmanagement bezweckt werden sollen, ausformuliert. Dazu gehören langfristige Nutzenformulierungen ebenso wie strategische Ziele und Prozesse.

Wie bereits in den vorgenannten Kapiteln dargestellt, ist Projektmanagement ein Konzept, das es ermöglichen soll, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengerecht und in hoher Qualität erfolgreich durchzuführen. Es beinhaltet die Organisation, Planung, Steuerung und Überwachung der Ressourcen, die nötig sind, um vorgegebene Ziele erreichen zu können. Die Aufgabe des Projektmanagements besteht hauptsächlich darin, die Einzellösungen der jeweiligen Fachbereiche zu einem systemoptimalen Gesamtkonzept zu integrieren. Um das Wissen mehrerer Abteilungen uneingeschränkt nutzen zu können, ist eine interdisziplinäre und über Hierarchieebenen hinweg kooperierende Arbeitsweise unabdingbar. Probleme können offen, konstruktiv und hierarchieunabhängig kommuniziert werden, was zu einer Steigerung der Problemlösekapazität im Team führt. Projektspezifische Tätigkeiten müssen dabei anders als Routinetätigkeiten behandelt werden. In der traditionellen Linienorganisation können Projektanforderungen abhängig von der Art des Projektes und der Wahl der Projektorganisationsform nicht ohne weiteres erfüllt werden.²⁷⁷ In öffentlichen Verwaltungen mit geringer Projektorientierung werden Projekte zusätzlich zur hierarchischen Linienorganisation eingesetzt. Projektorientierte Organisationen stellen eine Weiterentwicklung des technisch-methodischen Verständnisses des Projektmanagements zu einem sozialen System

²⁷⁵ Vgl. Schedler, K./Siegel, J.P., Strategisches Management in Kommunen, S. 22-28.

²⁷⁶ Kuster, J./Huber, E./Lippmann, R. et al: Handbuch Projektmanagement, 3. Auflage, S. 8.

²⁷⁷ Vgl. Englich, B./Fisch, R., Projektgruppen als Instrument für Nachhaltige Entwicklung in einer modernen Verwaltung, in: Kopatz, M. (Hrsg.), Reformziel Nachhaltigkeit – Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung, S. 158.

dar²⁷⁸, anhand derer die strategische Relevanz des Projektmanagements unterstrichen wird.²⁷⁹

5.2 Die formale und die individuelle Handlungskompetenz beim Einsatz ...

Entsprechend der vorgenannten Unterscheidung gibt es auch unterschiedliche Betrachtungsweisen hinsichtlich der Kompetenz. Der Kompetenzbegriff im strategischen Management bezieht sich neben der Befähigung einzelner Mitglieder auch auf die Fähigkeit der Organisation.²⁸⁰ Mit dem Begriff der organisationalen Kompetenz wird im Projektmanagement eine neue Perspektive aufgezeigt. Neben den individuellen Kompetenzen rücken die strukturellen Eigenschaften in den Fokus der Betrachtungen. Für den Erfolg einer Organisation im Projektmanagement sind kompetente Mitarbeiter zwar wichtig, aber nicht ausreichend. Die Organisation muss die nötigen Voraussetzungen für eine Projektarbeit schaffen, damit Projekte langfristig zum Erfolg geführt werden können.²⁸¹

Bereits in Kapitel 4.1.1 und 4.1.2 werden die personelle und die organisationale Kompetenz definiert. Die Implementierung von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung bedarf zusammenfassend auf der personellen Ebene der Bedingungen des „Könnens“ und des „Wollens“. Neben den Voraussetzungen auf personeller Ebene müssen auch innerhalb der Verwaltung bestimmte organisatorische und programmatische Gegebenheiten bestehen. Im Zentrum der Betrachtung stehen hier das „Dürfen“, das durch das „Sollen“ weiter konkretisiert wird. Das „Sollen“ kommt in der Strategie der öffentlichen Verwaltung zum Ausdruck.²⁸² Es geht darum eine Verwaltungskultur zu schaffen, die sich dadurch auszeichnet, dass Werte wie Leistungsorientierung, Konkurrenzdenken, Risikobereitschaft, Experimentierfreudigkeit, Vielfalt und die Aufgabenkritik in Form des Infragestellens eingefahrener Routinen positiv besetzt und honoriert.²⁸³

²⁷⁸ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 60.

²⁷⁹ Vgl. Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 136.

²⁸⁰ Vgl. Becker, M., Personalentwicklung, S. 8.

²⁸¹ Wagner, R., Organisationale Kompetenz, in: Sandrino-Arth, Bop/Thomas, Rüdiger, L./Becker, Lutz (Hrsg.): Handbuch Project Management Office, 2. Auflage, S. 117-141.

²⁸² Vgl. Lück, T., Intrapreneurship in der öffentlichen Verwaltung, S. 25.

²⁸³ Vgl. Braun, G., Intrapreneurship als Leitbild eines New Public Managements, in: Heinrichs, M./Marshall, K. (Hrsg.), Wege zu einer intrapreneurship orientierten Verwaltung, S. 54.

5.2.1 ... als Methode

Die methodische Perspektive auf das Projektmanagement ist eine der ursprünglichsten Betrachtungsweisen. Der Begriff "Methode" kommt aus dem Altgriechischen. Er setzt sich zusammen aus den Begriffen "meta" (hinterher) und "hodos" (Weg) und bedeutet wörtlich soviel wie "Nachgehen" oder "Wegebenung". Im Allgemeinen bezeichnet eine Methode die konzeptionelle Grundlage für planmäßiges Handeln. Eine Methode ist ein Verfahren, das auf einem System von Regeln und Annahmen basiert und auf ein bestimmtes Ziel gerichtet ist, zum Beispiel das Erreichen von Erkenntnissen oder auch die Herstellung praktischer Ergebnisse. Der Begriff "Methode" ist dabei nicht zu verwechseln mit dem Begriff des Werkzeugs. Die Methode bezeichnet vielmehr die Art und Weise, in welcher spezifische Werkzeuge eingesetzt werden, um ein Ziel zu erreichen. Dabei ist es die Methodik, die darüber entscheidet, welche Werkzeuge in welcher Reihenfolge angewandt werden.

Mit Blick auf das Projektmanagement sind die Methoden das Handwerkszeug des Projektmanagers, um ein Projekt leiten und im Einklang mit den Zielgrößen des „Magischen Dreiecks“ erfolgreich planen, steuern und überwachen zu können. Wird Projektmanagement als Methode eingesetzt, so liegt der Schwerpunkt der Handlungskompetenz auf der individuellen Seite. Der Projektleiter benötigt neben der Fach- und Methodenkompetenz²⁸⁴ als auch der Verhaltens- und Sozialkompetenz²⁸⁵ eine dem Projekt gegenüber positive Einstellung.²⁸⁶ Das bedeutet, er muss handlungsfähig und handlungsbereit sein.²⁸⁷ Hinsichtlich der formalen Kompetenz beschränkt sich seine Handlungskompetenz auf das „Dürfen“.²⁸⁸

²⁸⁴ Vgl. Kapitel 4.1.1

²⁸⁵ Vgl. Kapitel 4.1.1

²⁸⁶ Vgl. Hölzle, P./Grünig, C., Projektmanagement, S. 23ff.

²⁸⁷ Vgl. Kapitel 3.1

²⁸⁸ Vgl. Kapitel 4.1.2

5.2.2 ... als Organisationsform²⁸⁹

Die traditionelle Wahrnehmung des Projektmanagements betrachtet dieses maximal als ergänzenden Organisationsansatz.²⁹⁰ Organisatorisch erscheint vor allem die Verteilung formaler Entscheidungsbefugnisse zwischen den Projektmitgliedern und der Linienorganisation im Fokus der Betrachtung zu stehen.²⁹¹ In diesem Zusammenhang herrscht die Meinung vor, dass Projekte eine Projektorganisation zur Bewältigung der Aufgaben benötigen, selbst aber keine eigenständige Organisationsform darstellen.²⁹² Das Bewusstsein über die Bedeutung von Projektmanagement als strategisch relevanter Organisationsansatz wird vor diesem Hintergrund verkannt. „Die Wahrnehmung von Projekten als temporäre Organisation fördert das Bewusstsein, dass jedes Projekt eines spezifisch organisatorischen Designs bedarf, das über die Regelung von Entscheidungsbefugnissen für den Projektmanager hinausgeht“²⁹³. Diese Betrachtungsweise trägt auch dazu bei, neue Managementansätze, wie sie auch mit dem Neuen Steuerungsmodell beschrieben werden und in Projekten umzusetzen. Des Weiteren können so projektspezifische Regelungen hinsichtlich der Informations- und Kommunikationsstrukturen für das jeweilige Projekt vereinbart werden.

Bezogen auf die Handlungskompetenz bedeutet dies, dass neben den Voraussetzungen auf personeller Ebene auch innerhalb der Organisation bestimmte strukturelle Gegebenheiten für ein erfolgreiches Projektmanagement vorliegen müssen. Der Begriff des „Dürfens“ auf Ebene der formalen Kompetenz ist dabei weiter um die Begrifflichkeit des „Sollens“ zu ergänzen.

5.3 Von der Projektmanagementmethode zum Organisationsmanagement

Projektmanagement hat seinen Ursprung in Projekten mit technischen Zielen. Demzufolge wurde im Projektmanagement jahrzehntelang der Fokus darauf gerichtet, wie eine Aufgabe durchzuführen ist.²⁹⁴ Zudem dominierte die Betrachtung

²⁸⁹ Als Organisation wird in diesem Zusammenhang vor dem Hintergrund des instrumentalen Organisationsbegriffes das „dauerhaft wirksame Regelwerk einer Institution bezeichnet, welches zur Unterstützung der Zielerreichung eingerichtet wird“; Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 92.

²⁹⁰ Vgl. Hagen, S., Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 89.

²⁹¹ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 75.

²⁹² Vgl. ebd., S. 75.

²⁹³ Ebd., S. 75.

²⁹⁴ Vgl. ebd., S. 74.

von Einzelprojekten.²⁹⁵ Auch in der Literatur wird vielfach im Zusammenhang von Projektmanagement das Phasenmodell des Projektmanagements für einzelne Projekte beschrieben.²⁹⁶ Abhängig von der im „traditionellen Projektmanagement“²⁹⁷ dem Projektleiter zugewiesenen Weisungs- und Entscheidungsbefugnis werden die Organisationsmodelle des Einfluss-, des Matrixprojektmanagements als auch des Reinen Projektmanagements²⁹⁸ unterschieden.²⁹⁹ Auch erfolgt eine Differenzierung hinsichtlich der Kompetenzen v.a. des Projektleiters, der Freiheit der Projektteammitglieder und das Verhältnis zur Primärorganisation sind innerhalb dieser „Grundtypen der Projektorganisation“^{300, 301}. In diesem Kontext, in welchem das „Magische Dreieck“ als zentraler Inhalt des Projektmanagements betrachtet wird, richten sich die Erfolgskriterien als auch die Steuerungsparameter und die Betrachtungsparameter für die Risikoanalyse nach diesen Inhalten aus. Das Projektziel wird vielfach als Ergebnis bezeichnet. Aus traditioneller Sicht ist ein Projekt durch diese drei Größen bestimmt und ist umso erfolgreicher, je besser der tatsächliche Projektverlauf mit den Zielvorgaben übereinstimmt.³⁰²

Vor dem Hintergrund, dass aber auch in der öffentlichen Verwaltung in fast allen Bereichen zur gleichen Zeit Projekte initiiert, durchgeführt und abgeschlossen werden, erscheint diese Betrachtungsweise als zu kurz gegriffen. Dabei unterscheiden sich die Projektarten. So sind gleichzeitig strategische Projekte (z.B. Einführung NKHR), Innovationsprojekte (z.B. Einführung neuer EDV-Systeme), Organisationsprojekte (z.B. Umsetzung der EU-DLR) aber auch externe Projekte (z.B. Bauvorhaben der Kommunen) unterschiedlicher Größe in der öffentlichen Verwaltung zu managen. Genau hierbei kann es aber zu erheblichen Konflikten zwischen der Primär- und der Sekundärorganisation aber auch innerhalb und zwi-

²⁹⁵ Vgl. Schelle, H., Entwicklungsgeschichte und Trends im Projektmanagement, in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement, S. 111.

²⁹⁶ So auch in Bokranz, R./Kasten, L., Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung, 4. Auflage, S. 401ff; Vgl. Andler, N., Tools für Projektmanagement; Hölzle, P./Grünig, C., Projektmanagement, 2002.

²⁹⁷ Gareis, R., Happy Projects, S. 75.

²⁹⁸ Diese Projektorganisationsmodelle wurden bereits in Kapitel 4.1 beschrieben.

²⁹⁹ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 91.

³⁰⁰ Möltgen, K., Projektmanagement, in: Paulic, R. (Hrsg.), Verwaltungsmanagement und Organisation, S. 265.

³⁰¹ Mit Blick auf die Einzelheiten wird auf Kapitel 4.1 verwiesen.

³⁰² Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 75.

schen den einzelnen Projekten um die Konkurrenz knapper Ressourcen kommen.³⁰³

Methoden und Strukturen werden erforderlich, deren Ziel nicht ausschließlich in der effizienten Durchführung einzelner Projekte liegt, sondern auch darin zu sehen ist, viele parallel laufende Projekte unterschiedlicher Art und Größe zu koordinieren.³⁰⁴ Gareis und Patzak/Rattay beschreiben diese Organisationsform als projektorientierte Unternehmen oder Organisationen.³⁰⁵ Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass sie komplexe, neuartige und interdisziplinäre Aufgabenstellungen in Form von Projekten in unterschiedlichen Organisationseinheiten parallel und zusätzlich zur Primärorganisation lösen. Dies führt zu schnelleren Organisationsabläufen und effizienteren Problemlösestrategien.³⁰⁶ Mit Hilfe flacherer Organisationsstrukturen und klar geregelter Kompetenzen werden Entscheidungswege verkürzt. Integrative Organisationsmaßnahmen, wie die Entwicklung von Richtlinien zum Projektmanagement und eines Projektportfoliomanagements³⁰⁷, helfen dabei. Die Integrationsfunktion nimmt dabei z.B. ein Projektmanagement-Office (PM-Office) wahr.³⁰⁸ Ziel des PM-Offices ist es, ein professionelles Projekt- und Portfoliomanagement in der Organisation als Dienstleister zu sichern.³⁰⁹ Projektorientierung in Form von „Management by Projects“³¹⁰ dient dabei als Begriff, der die programmatische, organisatorische und personelle Ausrichtung eines Unternehmens vorrangig auf Projekte beschreibt.³¹¹ Unter dieser Managementform ist eine unternehmensweite Integration, Priorisierung und Kommunikation als auch ein Controlling vielfältiger Projekte als strategische Ausrichtung zu subsumieren.

³⁰³ Vgl. Litke, H.D., Projektmanagement, S. 80.

³⁰⁴ Vgl. Patzak, G./Rattay, G., Projektmanagement, S. 575.

³⁰⁵ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 547ff; vgl. Patzak, G./Rattay, G. Projektmanagement, S. 575ff.

³⁰⁶ Vgl. Patzak, G./Rattay, G., Projektmanagement, S. 577.

³⁰⁷ Das Projektportfoliomanagement umfasst alle Aufgaben, die dazu dienen, die Abhängigkeiten zwischen Projekten zu erkennen, die Ressourcen effizient zu verteilen und Erfahrungen aus den Projekten systematisch zu nutzen; Patzak, G./Rattay, G., Projektmanagement, S. 504.

³⁰⁸ Vgl. Gareis, R., Happy Projects, S. 547.

³⁰⁹ Vgl. ebd., S. 553.

³¹⁰ Ebd., S. 44.

³¹¹ Vgl. Patzak, G./Rattay, G., Projektmanagement, S. 576.

5.4 Bewusstsein über personelle Projektmanagementkompetenz in der Praxis

Der Erfolg eines Projektes hängt nicht nur von einer professionellen Arbeit aller Projektbeteiligten ab, sondern auch zunehmend von den Rahmenbedingungen und der Einbettung des Projektes in die Strategie der jeweiligen öffentlichen Verwaltung.

Ausgehend von den Ergebnissen der dieser Arbeit zugrunde liegenden empirischen Untersuchungen ist ersichtlich, dass in einem gleichbleibenden Bereich von 26-28% der untersuchten Stellenanzeigen der Typ I vorliegt. Das bedeutet, dass bei nicht einmal einem Drittel der untersuchten Stellenanzeigen davon auszugehen ist, dass sich die anfragende öffentliche Verwaltung des Bedarfs und der Bedeutung des Projektmanagements bewusst ist. Das bedeutet aber auch, dass in den restlich verbleibenden Fällen sich die jeweiligen Organisationen nicht über das Vorhandensein einer Defizitsituation zwischen den personellen Anforderungen an den Bewerber und der erforderlichen programmatischen und organisatorischen Voraussetzungen hierfür bewusst sind. In diesen Fällen liegt auf jeden Fall keine Organisation zugrunde, die den strategischen Einsatz von personeller Projektmanagementkompetenz als Steuerungsmöglichkeit erkannt hat.

Anhand einer weiteren empirischen Methode, des Experteninterviews soll nun der Frage weiter nachgegangen werden, ob sich die Einstellungen der öffentlichen Verwaltungen des Typs I verändert haben, oder ob es auch hier am Bewusstsein zum strategischen Einsatz von personellen Projektmanagementkompetenzen mangelt. Das wäre dann der Fall, wenn die Strategie eher an ein spontan-chaotisches „Durchwursteln“ im Sinne eines „muddling through“ erinnert.

5.4.1 Das Experteninterview als Methode

Bei der Inhaltsanalyse³¹² handelt es sich um ein Erhebungsinstrument sozialer Wirklichkeit, wobei es sich bei der Wirklichkeit nicht um die objektive Wirklichkeit sondern um ein Produkt der Kommunikation handelt.³¹³ Die Befragung und die Beobachtung als spezifische Typen von Kommunikation stellen Instrumente

³¹² Vgl. Kapitel 3.2.2

³¹³ Vgl. Merten, K., Inhaltsanalyse, S. 85.

zu deren Erhebung dar.³¹⁴ Die Antworten auf die Fragen sind dann die Daten, die in einer Auswertung unterzogen werden.³¹⁵ Das Experteninterview zeichnet sich gegenüber anderen Arten des qualitativen Interviews dadurch aus, dass eine besondere Zielgruppe befragt wird.

Die empirische Erhebung wird anhand teilstandardisierter Experteninterviews durchgeführt. Darunter ist eine offene und halbstrukturierte Befragung mittels eines Leitfadens von Experten zu verstehen. Der Interviewte hat einerseits die Möglichkeit, frei zu Wort zu kommen. Diese Form der Befragung ermöglicht es dem Interviewer aber auch, auf bestimmte Problemstellungen zurück zu kommen.³¹⁶ Als Experte gilt in diesem Zusammenhang jemand, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt. Grundlage des Experteninterviews ist ein Interviewleitfaden, der als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze dient. Er stellt in diesem Zusammenhang sicher, dass in einer größeren Anzahl von Interviews gleichartige Informationen vollständig erhoben werden.³¹⁷

Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Thesen bilden die Grundlage des Leitfadens. Es wurde dabei auf eine entsprechende Reihenfolge der einzelnen Themenblöcke geachtet. Die Struktur des Leitfadens wurde analog zu der Reihenfolge der Thesen aufgebaut und mit zusätzlichen offenen Fragen ergänzt, die eine neue nicht vorhersehbare Erkenntnis zulässt. Der Interviewleitfaden, der für diese empirische Methode der Arbeit verwendet wurde, liegt im Anhang bei.³¹⁸

5.4.2 Die Auswahl der Experten

Die Auswahl der Experten erfolgte bewusst, nachdem die Auswahl der Interviewpartner für die Qualität der zu gewinnenden Informationen entscheidend sein kann. Grundlage des Auswahlverfahrens stellen die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse des Kapitels 4 dar. Der Fokus liegt dabei auf jenen Stellen des Typs I, da bei den restlichen identifizierten Typen bereits das Bewusstsein über personelle Projektmanagementkompetenzen und die Voraussetzungen für dessen

³¹⁴ Vgl. Merten, K., Inhaltsanalyse, S. 86.

³¹⁵ Vgl. Gläser, J./Laudel, G., Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 40.

³¹⁶ Vgl. ebd., S. 111-116.

³¹⁷ Vgl. ebd., S. 143.

³¹⁸ Vgl. Anhang 6.

strategischen Einsatz fehlt. Ein weiteres Auswahlkriterium besteht in der Häufigkeit von Stellenanzeigen einzelner Behörden im Staatsanzeiger oder einer sichtbaren Verankerung des Projektmanagements in die Aufbauorganisation. Bei diesen Fällen lag die Annahme zugrunde, dass diese Behörden zumindest über Erfahrungswerte hinsichtlich des Projektmanagements und dessen Einsatz in der eigenen Verwaltung verfügen.

Die Interviewpartner stellen im Normalfall die Stichprobe in dieser Erhebungsform dar. Im vorliegenden Fall handelt es sich nicht um eine repräsentative Stichprobe, nachdem nur drei Ergebnisse, von denen lediglich zwei als Interview vorliegen, verarbeitet werden konnten. Die Arbeit hat an dieser Stelle aber auch nicht den Anspruch auf eine Repräsentativität, denn dies würde –ausgehend von den ausgewerteten Stellenanzeigen und der daraus resultierenden repräsentativen Stichprobe– den Umfang der Arbeit sprengen. Vielmehr soll mit diesen Interviewergebnissen der Frage ansatzweise nachgegangen werden, ob ein Umdenken in der öffentlichen Verwaltung bereits stattfindet.³¹⁹

Die Kontaktaufnahme erfolgte vorab telefonisch. Sofern eine Interviewbereitschaft vorhanden war, versendete die Verfasserin den Leitfaden und terminierte mit den Gesprächspartnern das Interview. In einem Fall konnte das Interview aufgrund der Erkrankung des Gesprächspartners, auch kurzfristig, nicht mehr stattfinden.³²⁰ In einem weiteren Fall wurde das Interview anhand einer Email wieder abgesagt. Der Wortlaut der Email kann aber in die Interpretation der Ergebnisse mit einfließen.

Eines der beiden Interviews fand „face to face“ im Rathaus der Stadt Neckarsulm statt. Das zweite Interview führten die Gesprächspartner aufgrund der zeitlichen Gebundenheit des Interviewten und der Entfernung am Telefon. Bei beiden Interviews hatte es keine Interaktionsprobleme durch längere Pausen oder Schweigen gegeben. Die Gesprächspartner sprachen flüssig. Bei den beiden Interviewpartnern hat einer eine leitende Führungsposition inne. Der zweite Gesprächspartner führt lateral. Im Vorgespräch hatte die Verfasserin auf die Wahrung der Identität hin-

³¹⁹ Ein repräsentatives Ergebnis kann auch anhand einer weiteren Masterthesis zu dieser Frage des Struktur- und Kulturwandels erarbeitet werden.

³²⁰ Dabei handelte es sich um die Stadt Ludwigsburg, die im fraglichen Zeitraum neun Stellen annoncierte.

gewiesen. Die Interviews waren von Offenheit und einer angenehmen Gesprächsatmosphäre gekennzeichnet.

Unmittelbar im Anschluss an die Interviews erfolgte die Transkription. Dialekte wurden dabei geglättet. Bei einem Interview erfolgte ein Protokoll basierend auf Mitschriften, nachdem der Interviewte der Tonbandaufnahme nicht zustimmte. Beide Interviews bedurften keiner Genehmigung.

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt mittels der qualitativen Inhaltsanalyse in Form der Selektion, der Bündelung und der Klassifizierung der Informationen.³²¹ Die Kategorien bilden dabei die Fragenkomplexe des Leitfadens in programmatischer, organisatorischer und personeller Hinsicht. Diesen Fragekomplexen werden die Extraktionsergebnisse zugeordnet und ausgewertet.

5.4.3 Ergebnisse aus den Interviews

Mit Blick auf die vorgenannte Auswahl konnte die Stadt Neckarsulm, die Stadt Ulm und die Stadt Neulingen gewonnen werden. Die Stadt Neckarsulm hat im Untersuchungszeitraum insgesamt sieben relevante Stellen annonciert. Interessanterweise entsprechen lediglich zwei Stellen davon dem Typ I, während die anderen Stellen dem Typ III zugeordnet werden mussten. Die dem Typ I zugehörigen Stellen sind alle im technischen Bereich. Die Stadt Ulm hat im gleichen Zeitraum drei Stellen ausgeschrieben. Diese Stellen sind sowohl dem Typ I, II und III zuzuordnen. Hinzu kommt, dass die Stadt Ulm über ein Team „Projekte und Lösungen“³²² im Bereich der Zentralen Steuerung, des Zentralen Organisations- und Personalmanagements, verfügt, das sich speziell mit Projekten in Ulm befasst. Die Stadt Neulingen hat in diesem Zeitraum eine Stelle des Typs I ausgeschrieben. Zudem verfügt die Stadt Neulingen über eine Stelle im Hauptamt, die mit Projektmanagement befasst ist.³²³

³²¹ Vgl. Kapitel 4.4.2.

³²² Vgl. Homepage der Stadt Ulm, http://www.ulm.de/politik_verwaltung/stadtverwaltung_im_ueberblick/te@m_it.8668.3076,3571,3981,8550,8558.htm, (abgerufen am 09.12.2013).

³²³ Vgl. Homepage der Stadt Neulingen, <http://www.neulingen.de/index.cfm?fuseaction=rathaus&rubrik=mitarbeiter&id=35>, (abgerufen am 09.12.2013).

Aus der Email hinsichtlich der Absage der Interviews geht hervor, dass sich die Gemeinde Neulingen kein Projektmanagement betreibt „wie es in dem Leitfaden aufgeführt“ ist. Zudem sind bei der Gemeinde Neulingen „keine eigentlichen Projektmanager“ beschäftigt, so dass sich die Gemeinde Neulingen nicht zu dem Personenkreis der Interviewten zählt.³²⁴ Mit Blick auf das Projektmanagement in dieser Verwaltung ist daraus zu schließen, dass dieses maximal als Methode zum Einsatz kommt. Obwohl die Stellenanzeige dem Typ I entsprach, so scheint das Bewusstsein über den strategischen Einsatz personeller Projektmanagementkompetenz zu fehlen.

Hinsichtlich der geführten Interviews werden nachfolgend die extrahierten Ergebnisse dargestellt:

Ergebnisse aus den Interviews zum Projektmanagement			
Personell	Organisatorisch	Programmatisch	
Durchsetzungsfähigkeit, Ergebnisorientierung, Engagement, Vertrauen in Mitarbeiter, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Entscheidungsfreudigkeit, Führungskompetenz, Kommunikationskompetenz, Präsentationskompetenz, soziale und interkommunale Kompetenz	Unterscheidung zwischen technischer Verwaltung und Allgemeiner Verwaltung, wobei technische Verwaltung im Gegensatz zur Allgemeinen Verwaltung mit Methode vertraut ist	Steuerung durch Amtsleiter, Dezerent und Projektleiter	Interview I (Dezernent)
	Durchführung in der Linie und Matrixprojektorganisation	Regelmäßige Jour Fixe mit Steuerungsgruppe und ggfs. Externen	
	Auswahl Projektleiter anhand von jeweiligen projektspezifischen Rahmenbedingungen	Änderung der Bewirtschaftungsbefugnisse, wodurch mehr Freiraum für den Amtsleiter erfolgte	

³²⁴ Vgl. Anhang 11.

	Projektstrategie erfolgt in enger Absprache mit der politischen Verwaltungsleitung	Regelwerk erwünscht, fehlt aber noch	
		Personalentwicklungsmaßnahmen, Schulungen der Mitarbeiter im Projektmanagement	
Durchsetzungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit	Durchführung der Projekte in Linie und in Matrixorganisation	Involviert in politisch steuerungsrelevante Projekte in Form des Managements; Steuerung dann durch Organisationseinheit, ansonsten in der Linie	Interview II (Mitarbeiter der Organisationsentwicklung)
	Projektmanagement als ergebnisorientierte Methode zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität	Weitere Professionalisierung für kleinere Verwaltungen nicht erforderlich	
		Projektleitfaden existent, der Projektauftrag und Projektleitungsgruppe regelt; Vorhandensein eines spezifischen technischen Programms zur Überwachung der Projekte	
		Fortbildung bei Bedarf inhouse mit externen Beratern	

Abb. 25: Tabellarische Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews (eigene Darstellung)

5.4 Zwischenergebnis

Die Notwendigkeit der strategischen Ausrichtung der öffentlichen Verwaltungen des Typs I auf Projektmanagement, erscheint noch nicht ausreichend erfolgt zu sein. Methodisch wird Projektmanagement in diesen Verwaltungen bereits gelebt. Organisatorische Verankerungen sind durch regelmäßige Besprechungen und Abstimmungen, durch ein Projektcontrolling gegeben. Aber, auch wenn der Mehrwert dieser Arbeitsform erkannt wurde, so wird der Mehrwert dieser Organisati-

onsform verkannt. Dies bestätigt auch die Literatur. Ausgehend von den Erhebungen von Englich und Fisch, ist Projektmanagement in den öffentlichen Verwaltungen erwünscht. Dennoch stellten beide in empirischen Untersuchungen fest, dass anhand der Einstellungen der Befragten gegenüber Projektarbeit und deren Einschätzungen gegenüber der Bedeutsamkeit von Projektgruppen deutliche Ambivalenzen vorliegen.³²⁵ Englich und Fisch führen diese Ergebnisse auf die „mangelnde Passung zwischen der Projektidee einerseits und der in der öffentlichen Verwaltung vorherrschenden Organisationskultur andererseits“³²⁶ zurück.

6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Prüfung der Thesen

Die öffentliche Verwaltung befindet sich im Wandel. Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells ist eines der großen Reformprojekte in deutschen Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltungen. Hierbei geht um nicht weniger als die Umorientierung der traditionellen, oberrichtsstaatlichen Verwaltung in Richtung mehr betriebswirtschaftliche Effizienz und Bürgerorientierung bei der Leistungserbringung. Zu den Kernelementen gehören neben dem generellen Umdenken zugunsten verstärkter Verwaltungseffizienz die Einführung betriebswirtschaftlicher Rechnungslegungs- und Steuerungsinstrumente sowie der Einsatz moderner Elemente des Personalmanagements und der Mitarbeitermotivation. Der Einfluss aus Europa weist in eine ähnliche Richtung. Auch hier ist die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung ein strategisches Ziel. Projektmanagement, die Erledigung neuartiger, komplexer, einmaliger Aufgaben unter den Rahmenbedingungen begrenzter Ressourcen ist an dieser Stelle Mittel und Zweck, um diesen Anforderungen gerecht werden zu können. Doch dies sind nur einige der Rahmenbedingungen.

Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz

Mit Blick auf das Projektmanagement als Methode wird auch die Nachfrage nach personeller Projektmanagementkompetenz größer. Das zeigen die Ergebnisse der

³²⁵ Vgl. Englich, B./Fisch, R., Projektgruppen als Instrument für Nachhaltige Entwicklung in einer modernen Verwaltung, in: Kopatz, M. (Hrsg.), Reformziel Nachhaltigkeit – Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung, S. 166.

³²⁶ Vgl. ebd., S. 166.

empirischen Methoden. Der Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz in der öffentlichen Verwaltung nimmt zu. Ist man noch vor einiger Zeit davon ausgegangen, dass nur Teilbereiche der Verwaltungsorganisation einen Bedarf haben, so steigt der Bedarf in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung an.

Mitarbeiter stellen in der öffentlichen Verwaltung eine der wichtigsten Ressourcen dar. Die Bedeutung von Mitarbeitern wird auch durch den zunehmenden Stellenwert des Personalmanagements in Unternehmen hin zum strategischen Partner unterstrichen. In diesem Zusammenhang ist auch die Personalauswahl von strategischer Bedeutung.

Bedeutung über den Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz

Für den Erfolg dieser stellt Personalauswahl aber nur eine Seite der Medaille dar. Denn mit dem Begriff der organisationalen Kompetenz wird eine neue Perspektive im Projektmanagement aufgezeigt. Das strategische Management bildet die Klammer um die personelle und die organisationalen Kompetenz im Bereich des Projektmanagements in der öffentlichen Verwaltung. Die zu bewältigenden Aufgaben weisen oft einen eindeutigen Projektcharakter auf. Durch den Strukturwandel der letzten Jahrzehnte werden Vorhaben der öffentlichen Verwaltung immer komplexer. Daraus resultiert eine stetige Annäherung der Fachbereiche und es entstehen immer mehr abteilungsübergreifende Aufgaben. Diese neuzeitlichen Vorhaben können nur zu optimalen Systemlösungen führen, wenn alle Fachbereiche bereits zu Beginn kooperieren und gemeinsam an dem Vorhaben arbeiten. Aufgrund der abteilungsübergreifenden Abläufe in der öffentlichen Verwaltung und der Notwendigkeit ein Projekt ganzheitlich über die gesamte Organisation hinweg zu betrachten, ist eine Trennung zwischen Projektarbeit und Abteilungsarbeit erforderlich. Ein Projekt ist aber nur dann erfolgreich, wenn die Verwaltungsorganisation auf Projektarbeit eingestellt ist. Denn nur wenn der Mitarbeiter auf Strukturen trifft, in welchen er dann diese vorgenannten zielorientierten Aufgaben lösen kann, kann er eine Schlüsselqualifikation zu einer Schlüsselkompetenz für die öffentliche Verwaltung transformieren. Aus den Ergebnissen der Auswertung geht allerdings hervor, dass die öffentliche Verwaltung die Bedeutung des Bedarfes nicht kennt.

Bewusstsein über die Bedeutung des Bedarfs an personeller Projektmanagementkompetenz

Ausgehend von den Ergebnissen der Auswertung ist sich die öffentliche Verwaltung der strategischen Bedeutung des Projektmanagements nicht bewusst. Aber gerade an dieser Stelle könnte Projektmanagement zu einer Kernkompetenz der öffentlichen Verwaltung entwickelt werden. Dann können auch die Herausforderungen gemeistert werden, die noch auf die öffentliche Verwaltung zukommen. Projektmanagement wäre auch Zweck, um die Ideen des Neuen Steuerungsmodells umsetzen zu können. Dies insbesondere, wenn der in der öffentlichen Verwaltung erforderliche organisatorische Wandel sich bis zum kulturellen Kern auswirken soll. Das setzt voraus, dass sich die vorgelagerten programmatischen und organisatorischen Ebenen ebenfalls verändern. Denn eine erfolgreiche Veränderung der Organisationskultur setzt eine Veränderung der Strategien, Strukturen und des Personals voraus.³²⁷

7 Ausblick

Projektmanagement ist in der öffentlichen Verwaltung nicht mehr wegzudenken. Projekte brauchen in der Primärorganisation eine Verankerung, sie müssen ein fester Bestandteil der Unternehmensorganisation und der strategischen Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung sein.³²⁸ Dies insbesondere wenn es naheliegend ist, dass der Wandel vom Einzelprojekt zur Projektlandschaft hin erfolgen wird.³²⁹ Während Patzak/Rattay die Entwicklung hin zu projektorientierten Unternehmen primär im Bereich des Anlagenbaus, des Baus, bei Unternehmen der Einzelfertigung, IT-Unternehmen, Beratungsunternehmen und Forschungsinstituten sieht,³³⁰ so sind die Anforderungen der Umwelt an die öffentliche Verwaltung als auch die mit dem Neuen Steuerungsmodell verfolgten strategischen Ziele durchaus mit denen der Unternehmen vergleichbar. Eine Entwicklung zur projektorientierten

³²⁷ Vgl. Bleis, C./Heltrup, A., Management. Die Kernkompetenzen, S. 102.

³²⁸ Vgl. Bohinc, T., Grundlagen des Projektmanagements, S. 19.

³²⁹ eine entsprechender Trend kann bereits im Bereich der Unternehmen manifestiert werden; vgl. Schelle, H. Entwicklungsgeschichte und Trends im Projektmanagement, in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement, Grundlagen der Projektarbeit, S.111.

³³⁰ Vgl. Patzak, G./Rattay, G., Projektmanagement, S. 576.

Verwaltung kann dabei eine Lösung zur Bewältigung sein. Im Rahmen einer weiteren Masterthesis könnten die Rohdaten der Auswertung weiteren Untersuchungen zur Verfügung stehen. Insbesondere wäre es interessant zu wissen, ob das Bewusstsein tatsächlich auch bei einem Idealfall grundsätzlich nicht vorhanden ist. Ein weiterer Blickwinkel könnte dabei der mögliche Unterschied zwischen der technischen und der allgemeinen Verwaltung darstellen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Primärquellen

Europäische Kommission: Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über Dienstleistungen im Binnenmarkt vom 12. Dezember 2006, EU-DLR

Europäische Kommission: Mitteilung vom 27.10.2010 an das Europäische Parlament, den Rat, der Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Europäischer E-Government-Aktionsplan 2011-2015 – Einsatz der IKT zur Förderung intelligent, nachhaltig und innovativ handelnder Behörden KOM (2010) 743 endg.

Richtlinie 2003/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12.12.2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, in: ABl. Der EU, Nr. L 376, 27.12.2006, S. 36-38.

Statistisches Bundesamt:

(https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev07.html?cms_gtp=151962_list%253D1&https=1), abgerufen am 25.06.2013.

Beschlussniederschrift über die 173. Sitzung der ständigen Konferenz der Innenminister und –senatoren der Länder vom 21.11.2003 [IMK 2003]:

in Jena,

[http://www.schleswig-](http://www.schleswig-hol-)

hol-

[stein.de/IM/DE/KommunalesSport/KommunaleFinanzen/Gemeindehaushaltsreform/DownloadLinks/imkBeschluss__blob=publicationFile.pdf](http://www.schleswig-holstein.de/IM/DE/KommunalesSport/KommunaleFinanzen/Gemeindehaushaltsreform/DownloadLinks/imkBeschluss__blob=publicationFile.pdf) (abgerufen am 09.12.2013)

Literaturverzeichnis

Andler, Nicolai: Tools für Projektmanagement: mit einfachen Mitteln gezielt zum Erfolg, 4. Auflage 2012, Regensburg

Anger, Christina/Fischer, Mira/Geis, Wido: Ganztagesbetreuung von Alleinerziehender, in: Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 2012, Köln

Becker, Manfred: Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, 2013, Stuttgart

Bergmann, Rainer/Garrecht, Martin: Organisation und Projektmanagement, 2008, Heidelberg

Bleicher, Kurt: Das Konzept integriertes Management, 5. Auflage, 1999, Frankfurt

Bleis, Christian/Heltrup, Antje: Management. Die Kernkompetenzen, 2009, München

Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K.: Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell - eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, 2007, Berlin

Bohinc, Tomas: Grundlagen des Projektmanagements: Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter, 4. Auflage, 2010, Offenbach

Bohlinger, Sandra: Kompetenzentwicklung für Europa. Wirksamkeit europäischer Politikstrategien zur Förderung von Kompetenzen in der beruflichen Bildung, 2008, Opladen

Bokranz, Rainer/Kasten, Lars: Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung. Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte, 4. Auflage, 2003, Wiesbaden

Braun, Gerald: Intrapreneurship als Leitbild eines New Public Managements, in: Heinrichs, M./Marshall, K. (Hrsg.), Wege zu einer intrapreneurship orientierten Verwaltung, 2009, Güstrow

Casutt, Christian: Projekt – oder geht es auch einfacher?, in: Litke, Hans-D. (Hrsg.): Projektmanagement, Handbuch für die Praxis, Konzepte – Instrumente – Umsetzung, 2005, München / Wien, S. 3-54

Coy, Dieter/Müller, Jochen/Wiener, Ulrich/Reinald, Wolff: Führen mit Projekten. Leitfaden für Führungskräfte, 2010, Burgrieden

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/Gessler, Michael: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), 4. Auflage, 2011, Düsseldorf

Dworatschek, Sebastian/Meyer, Helga: Qualifikationsbedarf von Projektmitgliedern – Analyse von Stellenausschreibungen, in: Fechtner, H./Heimbrock, K.-J./Lindenblatt, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Mensch. Im Spannungsfeld zwischen Führen und Dienen, 1996, Berlin, S. 193-210

Englich, Birte/Fisch, Rudolf: Projektgruppen als Instrument für Nachhaltige Entwicklung in einer modernen Verwaltung, in: Kopatz, Michael (Hrsg.), Reformziel Nachhaltigkeit – Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung, 2003, Berlin, S. 157-173

Früh, Werner: Inhaltsanalyse, 6. Auflage, 2007, Konstanz

Gareis, Roland: Happy Projects, 3. Auflage 2006, Wien

Geckler, Dieter: in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement - Grundlagen der Projektarbeit, 2013, Düsseldorf, S. 45-64

Geiger, Ingrid Katharina/Romano, Roger/Gubelmann, Josef: Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA (3.0) – Ebenen D und C: Grundlagen, 2. Auflage, 2009, Zürich

Grote, Sven/Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehart: Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz, in: Grote, S./Kauffeld, S./Frieling, E. (Hrsg.), Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele, 2. Auflage, 2012, Stuttgart

Güttel, Wolfgang H.: Methoden der Identifikation organisationaler Kompetenzen: Mapping vs. Interpretation, in: Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, J. (Hrsg.), Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, 2006, Wiesbaden

Hagen, Stefan: Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale, 2009, Wiesbaden

Heintel, Peter/Kraintz, Ewald E.: Projektmanagement: Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung, 5. Auflage, 2011, Wiesbaden

Hesseler, Michael: Projektmanagement, 2007, München

Hölzle, Philipp/Grünig, Carolin: Projektmanagement: professionell führen – Erfolge präsentieren, 2002, Freiburg im Breisgau

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 4. Auflage 2013, Stuttgart

Huber, Markus/Huber, Gerda: Prozess- und Projektmanagement für ITIL, 2011, Wiesbaden

Initiative neue soziale Marktwirtschaft: Demographie und Wachstum: Die gesamtwirtschaftlichen Effekte einer höheren Erwerbstätigkeit Älterer, 2012

Kese, Volkmar/Schott, Sandra: Projektmanagement für Praktiker-Novizen. Einführung und Grundbegriffe, Projektabläufe und Projektmanagementmethoden, in: apf 5/2009, S. 144-152

Kese, Volkmar/Schott, Sandra: Projektmanagement für Praktiker-Novizen. Einführung und Grundbegriffe, Projektabläufe und Projektmanagementmethoden, in: apf 6/2009, S. 177-186

Kese, Volkmar/Zimmermann, Daniel: Europäisierung lässt sich nicht aufhalten, in: apf 12/2011, S. 377-381.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 2), KGSt-Bericht Nr. 4/2011, Köln

Kuster, Jürg/Huber, Eugen/Lippmann, Robert et al: Handbuch Projektmanagement, 3. Auflage, 2011, Berlin, Heidelberg

Lang, Rudolf W.: Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenz, personale und sozialen Kompetenz, 2000, München

Leichnitz, Doris: Personalbeurteilung und Kompetenz – Eine Prüfung des Beitrags von praxisrelevanten Personalbeurteilungsinstrumenten zur Beurteilung der Kompetenz, 2002, Münster

Litke, Hans-D.: Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Evolutionären Projektmanagement, 5. Auflage, 2007, München

Lück, Tobias: Intrapreneurship in der öffentlichen Verwaltung. Unternehmerische Kompetenz zur Verwaltungsmodernisierung, 2011, Berlin

Madauss, Bernd, J.: Handbuch Projektmanagement. Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, 7. Auflage, 2007, Stuttgart

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, 2010, Weinheim und Basel

Merten, Klaus: Inhaltsanalyse, Einführung in Theorie, Methode und Praxis, 2. Auflage, 1995, Wiesbaden

Möltgen, Katrin: Projektmanagement, in: Paulic, R. (Hrsg.), Verwaltungsmanagement und Organisation, 2011, Frankfurt, S. 259-276

North, Klaus/Reinhardt, Kai/Sieber-Suter, Barbara: Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, 2. Auflage, 2013, Wiesbaden

Olfert, Klaus: Kompakt-Training Projektmanagement, 7. Auflage, 2010, Herne

Ottmann/Schelle: Professionelles Projektmanagement: die besten Projekte, die erfolgreichsten Methoden, 2. Auflage, 2011, München

Otto, Werner/ Otto, Karin: Projektmanagement: Definition und Abgrenzung, in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement, Grundlagen der Projektarbeit, 2013, Düsseldorf, S. 77-108

Patzak, Gerold/Rattay, Günter: Projektmanagement, Leitfaden zum Management von Projekten, 5. Auflage, 2009, Wien

Peipe, Christian: Crashkurs Projektmanagement, 5. Auflage 2011, Freiburg im Breisgau

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: New Public Management, 5. Auflage, 2011, Stuttgart

Schedler, Kuno/Siegel, John Philipp: Strategisches Management in Kommunen: Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement, 2005, Düsseldorf

Schelle, Heinz: Entwicklungsgeschichte und Trends im Projektmanagement, in: Wagner, R./Grau, N. (Hrsg.), Basiswissen Projektmanagement,– Grundlagen der Projektarbeit, 2013, Düsseldorf, S. 109-123

Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen: Projektmanagement systematisch und kompakt, 6. Auflage, 2010, München

Schelle, Heinz: Projekte und Projektmanagement, in: RKW/GPM (Hrsg.), Projektmanagement-Fachmann, 9. Auflage, 2008, Sternenfels

Schmidt, Rolf: Allgemeines Verwaltungsrecht, 16. Auflage, 2013, Bremen

Schuler, Heinz: Personalauswahl, in: Stock-Homburg, Ruth/Wolff, Brigitta (Hrsg.), Handbuch strategisches Personalmanagement, 2011, Wiesbaden

Stowasser, Josef, M./Petschenig, M./Skutsch, F.: Der kleine Stowasser, 2. Auflage, 1994, Wien

Trenz, Stefan: Projekte in der öffentlichen Verwaltung, 2011, Saarbrücken

Vahs, Dietmar: Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Auflage 2013, Stuttgart

Vonken, Matthias: Handlung und Kompetenz: theoretische Perspektive für die Erwachsenen- und Berufspädagogik, 2005, Wiesbaden

Wagner, Reinhard/Grau, Nico: Basiswissen Projektmanagement – Grundlagen der Projektarbeit, 2013, Düsseldorf

Wagner, Reinhard: Organisationale Kompetenz – Neue Wege zum Projekterfolg, in: Sandrino-Arth, Bop/Thomas, Rüdiger, L./Becker, Lutz (Hrsg.): Handbuch Project Management Office. Mit PMO zum strategischen Management der Projektlandschaft, 2. Auflage, S. 117-141

Internetquellen

Amberg, Michael/Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg: PMO Maturity Studie 2010, http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/PMO_Studie_10_ES_de.pdf (abgerufen am 19.11.2013)

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V./ Schoper, Yvonne: politischer Abend, Eröffnungsrede, Mai 2013

European Business School/Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE): Potentialen und der Bedeutung des Projektmanagements aus der Perspektive des Topmanagements – Studienergebnisse, http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Studienergebnisse_Top-Management.pdf (abgerufen am 19.11.2013)

Hofmann, J./Rollwagen, I/Schneider, S., Deutschland im Jahr 2020, Deutsche Bank Research, 2007, http://www.expeditiondeutschland.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000209595.pdf;jsessionid=ED661388363FD63A2060BE6C92BC4877.srv-loc-dbr-de, (abgerufen am 19.11.2013)

Schreyögg, Gerorg/Klisch, Martina: Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz, QUEM Materialien 48, 2003, Berlin, S. 1-87, <http://www.abwf.de/content/main/publik/materialien/materialien48.pdf> (abgerufen am 09.12.2013)

Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH, Mediadata Staatsanzeiger 2012: S. 4, http://www.pressrelations.de/mediadata/Mediadata_Staatsanzeiger_2012.pdf, (abgerufen am 21.11.2013)

Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH: Saubere Auftrags- und Zielklärung ist das A und O einer guten Projektarbeit, Interview mit Marijan Kosel vom 16.01.2010,

<http://www.staatsanzeiger.de/print/politik-und-verwaltung/staatsanz...ftrags-und-Zielklaerung-ist-das-A-und-O-einer-guten-Projektarbeit.de> (abgerufen am 18.12.2012)

Stadt Neulingen:

<http://www.neulingen.de/index.cfm?fuseaction=rathaus&rubrik=mitarbeiter&id=35>, (abgerufen am 09.12.2013)

Stadt Ulm:

http://www.ulm.de/politik_verwaltung/stadtverwaltung_im_ueberblick/te@m_it.8668.3076,3571,3981,8550,8558.htm, (abgerufen am 09.12.2013)

Stettens, Oliver: Berufliche Mobilität – Gesamtwirtschaftliche Evidenz und individuelle Einflussfaktoren, in: Trends 4/2011, S. 1-16, <http://www.iwkoeln.de/de/studien/iw-trends/beitrag/53456>, (abgerufen am 21.11.2013)

Anhänge

Anlage 1

Auswertung Stellenanzeigen im Staatsanzeiger Baden-Württemberg GmbH für
das Jahr 2010

Auswertung Stellenanzeigen Staatsanzeiger Projektmanagement																																					
lfd. Nr.	Ausgabe	Seite	Arbeitgeber	Position	Bewertung	Aufgaben PM	typische Tätigkeiten	Anforderungen PM	Art der Verwaltung				Bereich	Position				to do	Kompetenz PM	Orga-Einheit	Kategorisierung						Typisierung				NKHR	Phänomen					
										Bund	Land	Kommune		mittelbare Staatsverwaltung		SB	FK				Technik	Verwaltung		1	2	3	4	5	6	I			II	III	IV		
2010																																					
1	1	30	Gemeinde Althütte	SB	A 9		Mithilfe bei der Umstellung NKHR		Gemeinde			x		Haushaltsrecht	SB	x			x	Mithilfe		Wirtschaft	x								x						
2	1	30	Hochschule Biberach	SB			Durchführung von Ausschreibungen, Verwaltung von Drittmittelprojekten		Hochschule		x			Drittmittelprojekte	SB	x			x	Durchführung			x								x						
3	2	28	Hochschule Heilbronn	SB Haushaltsmanagement	TV-L	Betreuung Projekte	Drittmittelverwaltung		Hochschule		x			Drittmittelprojekte	SB	x			x	Betreuung			x														
4	2	28	Schneider & Zajontz	SB		Projektarbeit									SB	x			x	Mitarbeit																	
5	2	28	Logistikzentrum BaWü (LZBW)	SB	E 10 TV-L		Beratung und Unterstützung bei geplanten Ausschreibungsprojekten	Erfahrung in der Projektarbeit	Landesbetrieb (des IM)			x		Ausschreibungen	SB	x			x	Beratung	Erfahrung		x								x						
6	2	29	LRA Enzkreis	SB	TZ, A11/12		konzeptionelle Arbeit und Projekte zur Personal- und Organisationsentwicklung		Kreisverwaltung			x		PE und OE	SB	x			x	PM		Steuerung und Verwaltung	x									x					
7	2	29	Gemeinde Ohlsbach	Kämmerer	A12		Umsetzung der Reform des kommunalen HHRechts		Gemeinde			x		Haushaltsrecht	FK		x		x	PM		Wirtschaft	x									x					
8	2	32	LZBW	SB	E 9 TV-L		Gestaltung, Mitwirkung und Überwachung von Projekten und Verfahrensabläufen bei der Beschaffung / öffentliche Ausschreibung		Landesbetrieb (des IM)			x		Beschaffung	SB	x			x	PM			x									x					
9	3	28	Gemeinde Ammerbuch	stv. Kämmerer	A11		Umstellung auf NKHR		Gemeinde			x		Haushaltsrecht	SB/FK	x	x		x	PM		Wirtschaft	x									x					
10	3	28	Stadt Ladenburg	stv. Kämmerer	A11		Einführung NKHR		Stadt			x		Haushaltsrecht	SB/FK	x			x	PM		Wirtschaft	x									x					
11	3	28	Stadt Ettlingen	Abteilungsleiter Stadtmarketing			Weiterentwicklung der Stadtmarketingkonzeption, Entwicklung und Umsetzung von Marketingprojekten, Entwicklung touristischer Angebote		Stadt			x		Stadtmarketing	FK		x		x	PM		Steuerung und Verwaltung									x						
12	3	28	Stadt Gaggenau	techn. SB	TVöD		Planung, Ausschreibung und Bauleitung von Verkehrsanlagen		Stadt			x		Straßenbau	tSB	x		x		PM		Straßenwesen und Verkehr									x						
13	3	30	Gemeinde Königsfeld	stv. Kämmerer	A 10		Mitarbeit bei der Umstellung auf NKHR		Gemeinde			x		Haushaltsrecht	SB/FK	x	x		x	Mitarbeit		Wirtschaft	x									x					
14	3	31	Stadt Schramberg	Abteilungsleiter Bürgerservice und Öffentlichkeitsarbeit	TZ, A 12		Organisation von Veranstaltungen, Städtepartnerschaften und Sonderaufgaben OB		Stadt			x		Veranstaltungsmanagement	SB, TZ	x			x	PM		Steuerung und Verwaltung	x									x					
15	4	32	Bad Mergentheim	techn. SB	E 11 TVöD		Planung, Ausschreibung, Vergabe, Bauleitung, Abrechnung und Unterhalt von Straßen, Plätzen und Maßnahmen zur Gestaltung des öffentlichen Raums		Stadt			x		Straßenbau	tSB	x			x	PM		Straßenwesen und Verkehr										x					
16	4	32	Gemeinde Pfronstetten	Kämmerer	A 11		Einführung NKHR		Gemeinde			x		Haushaltsrecht	FK		x		x	PM		Wirtschaft	x										x				

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Auswertung Stellenanzeigen Staatsanzeiger Projektmanagement																																						
lfd. Nr.	Ausgabe	Seite	Arbeitgeber	Position	Bewertung	Aufgaben PM	typische Tätigkeiten	Anforderungen PM	Art der Verwaltung					Bereich	Position					to do	Kompetenz	Orga-Einheit	Kategorisierung					Typisierung				NKHR	Phänomen					
										Bund	Land	Kommune	mittelbare Staatsverwaltung			SB	FK	Technik	Verwaltung				1	2	3	4	5	6	I	II	III			IV				
2011																																						
1		1	32	Stadt Donaueschingen	SGL			Organisation Energiemanagement		Stadt				x		erneuerbare Energien	FK			x		x	PM			Steuerung und Verwaltung						x						
2		1	33	Stadt Schorndorf	SB			Einführung DMS		Stadt				x		DMS	SB		x			x	PM			Steuerung und Verwaltung	x								x			
3		1	33	Duale Hochschule BaWü	Vizepräsident	W3			Erfolge Projektmanagement	Hochschule			x				FK			x		x	PM	Erfolge				x										
4		1	35	Stadt Künzelsau	pädag. SB			Organisation und Durchführung bedarfsorientierter jugendkultureller Angebote (Kinderferienwochen)		Stadt				x		Veranstaltungsmanagement	tSB		x			x	PM			Schule und Bildung					x							
5		1	37	Hochschule Reutlingen	SB		Projekttätigkeiten			Hochschule			x			PM			x			x	PM					x										
6		1	37	Stadt Waiblingen	Leiter	EG 11		Umsetzung und Weiterentwicklung der Konzeption der Kunstschule, Organisation und Durchführung des Unterrichts- und Kunstvermittlungsangebots		Stadt				x		Kunstentwicklung	FK			x		x	PM			Sport und Kultur				x								
7		1	38	Stadt Stutensee	techn. SB	EG 14	Projektkoordination	Koordination größerer kommunaler Bauprojekte		Stadt				x		Bauverwaltung	tSB		x			x	Projektkoordination			Bauwesen						x						
8		2	27	Stadt Trossingen	SB	EG 9	Projektführung	NKHR		Stadt				x		Haushaltsrecht	SB		x				x	PM			Wirtschaft	x										x
9		2	27	LRA Zollernalb	SB	A 12	Projekt-ingenieur	Ausführung und Koordination der Aufgaben in mehreren Projekten mit unterschiedlichen Projektständen, Wege und Gewässerplan		Kreisverwaltung				x		Wasserbau	SB		x			x	PM	Projekt-ingenieur		Bauwesen					x							
10		2	27	Stadt Kornwestheim	techn. SB	EG 10		Wahrnehmung der Bauherrenfunktion bei Projekten, Bauleitung bei Um-, Neu- und Erweiterungsbauten		Stadt				x		Bauverwaltung	tSB		x			x	PM			Bauwesen					x							
11		2	28	Stadt Bad Liebenzell	techn. SB			Straßennetz und Wegebau		Stadt				x		Straßenbau	tSB		x			x	PM			Straßenwesen und Verkehr					x							
12		2	28	Stadt Schorndorf	SB	A 10	Projektmitarbeit			Stadt				x			SB		x				x	Mitarbeit				x										
13		2	29	Stadt Friedrichshafen	SB		Projektarbeit	Ausarbeitung und Umsetzung von strategischen Projekten zur Erhöhung der Energieeffizienz		Stadt					x		erneuerbare Energien	SB		x				x	PM							x						

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Auswertung Stellenanzeigen Staatsanzeiger Projektmanagement																																				
lfd. Nr.	Ausgabe	Seite	Arbeitgeber	Position	Bewertung	Aufgaben PM	typische Tätigkeiten	Anforderungen PM	Art der Verwaltung					Bereich	Position				to do	Kompetenz	Orga-Einheit	Kategorisierung					Typisierung				NKHR	Phänomen				
										Bund	Land	Kommune	mittelbare Staatsverwaltung			SB	FK	Technik				Verwaltung		1	2	3	4	5	6	I			II	III	IV	
2012																																				
1	1	21	Stadt Altensteig	SGL			ämterübergreifende Koordination und Abwicklung von Werbemaßnahmen der Stadt		Stadt				x		Werbe- maßnahmen	FK		x		x	PM		Allgemeine Verwaltung, Finanzen							x			x			
2	1	23	Stadt Schwäbisch Gmünd	techn. SB		Planung, Koordination und Leitung von Projekten	Stadterneuerung, Bebauungsplanung, städtebauliche Planung mit architektonischen und stadtgestalterischen Testentwürfen, Betreuungs von Sonderprojekten		Stadt				x		Stadtent- wicklung	tSB	x		x		Projekt- manage- ment		Bauen und Umwelt						x				x			
3	1	24	Stadt Ludwigsburg	techn. SB	EG 11		Mitarbeit Einführung ALKIS		Stadt				x		Liegenschafts- verwaltung	tSB	x		x		Mitarbeit		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x									x			
4	1	24	Stadt Reutlingen	SB	EG 11	Initiierung und Bearbeitung von Projekten	Personalwesen	Erfahrung in der konzeptionellen Arbeit sowie Interesse an der Arbeit in Team- und Projektstrukturen	Stadt				x		Personal- wesen	SB	x			x	Projekt- initie- rung, Projekt- bearbei- tung	Er- fahrung	Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x							x					
5	1	24	LRA Rottweil	SB	EG 9		Initiierung und Koordinierung kommunaler Vorhaben in der Geschäftsstelle der kommunalen Suchtberatung; Erstellung, Koordination und Steuerung von Psychiatrieplanung im Landkreis		Kreisver- waltung				x		Suchtko- ordination	SB	x			x	PM		Soziales, Jugend und Gesundheit						x							
6	1	26	Hochschule Aalen	SB		Projekt- mitarbeit	Einführung der Doppik im Rahmen des Projekts "Konzeptionelle Weiterentwicklung des Hochschulrechnungs- wesens"		Hochschule			x			Haushalts- recht	SB	x			x	Mitarbeit		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x							x					
7	1	26	Stadt Rottenburg am Neckar	SB	A 11		Koordination und Geschäftsführung des Netzwerks Bürgerengagement, Organisation von Schulungen zum Ehrenamt		Stadt				x		Bürgerschaf- t. Engage- ment	SB	x			x	PM		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x								x				
8	1	27	Stadt Tübingen	techn. SB	EG 14		Konzeption und Vorentwurf von Verkehrsanlagen, Mitwirkung bei der Stadtentwicklungsplanung		Stadt				x		Stadtent- wicklung, Verkehrs- planung	tSB	x		x		PM		Bauwesen, Straßen- wesen und Verkehr							x			x			
9	1	28	Gemeinde Mittel- biberach	stv. FRI	A 11	Projekt- aufgaben			Gemeinde				x		Projektauf- gaben	SB/FK	x			x	PM			x								x				

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

248	32	25	Stadt Mühlacker	SB	A 10		Mitwirkung Einführung NKHR		Stadt				x			Haus-haltsrecht	SB	x				x	Mit-wirkung		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x								x		x
249	33	23	Stadt Kirchheim u.T.	SB	A 11	Projekt-unterstützung	Unterstützung der Amts-leitung bei Projekten der Verwaltungsmodernisierung; Koordination und Steuerung der Weiterentwicklung des DMS		Stadt				x			Change-Management, Controlling	SB	x				x	Projekt-unter-stützung		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x								x		
250	33	23	Gemeinde Marxzell	Kämmerer	A 12		Aufbau eines Liegenschafts-managements		Gemeinde				x			Liegenschafts-management	FK			x		x	PM		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x								x		
251	33	23	Zeppelin Universität Friedrichs-hafen	techn. SB		Projektleitung	Koordination und Begleit-ung des Teams aus Archi-tekten, Fachplanern und Projektsteuerung; Teil-projektverantwortung für die intern zu bearbeiten-den Aussattungsauf-gaben; Koordination der Projektkommunikation	einschlägige Erfahrung im Bereich Projektsteuerung	Hochschule			x				Projektmana-gement	tSB	x			x		Projekt-leitung	Er-fahrung Projekt-steuer-ung	Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x						x				
252	33	24	Stadt Baden-Baden	techn. SB	EG 10		eigenverantwortliche Projektbearbeitung bei der Durchführung von Liegenschafts-vermessungen		Stadt				x			Liegenschafts-management	tSB	x			x		PM		Bauen und Umwelt						x					
253	34	21	Hochschule Aalen	SB			Mitarbeit im Pilotprojekt Umsetzung NKHR		Hochschule			x				Haus-haltsrecht	SB	x				x	Mitarbeit		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x								x		
254	34	21	Stadt Kornwest-heim	FBL	A 13	Projekt-steuerung	Neubau, Sanierung und Unterhaltung und Ver-waltung aller städtischer Liegenschaften	vertiefte Kenntnisse im Bereich Projektsteuerung	Stadt				x			Liegenschafts-management	FK			x		x	Projekt-steuer-ung	Kennt-nisse	Bauen und Umwelt						x					
255	34	22	Universität Mannheim	SB	EG 9		Unterstützung bei der Um-stellung auf kaufmänni-sche Buchführung u. Ver-fahren analog Landes-betrieb		Hochschule			x				Haus-haltsrecht	SB	x				x	PM		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x								x		
256	34	22	Stadt Donzdorf	techn. SB			Planung, Ausschreibung, Bauleitung und Abrech-nung von Umbau- und Sanierungsarbeiten an städtischen Hochbauten		Stadt				x			Bau-verwaltung, Hochbau	tSB	x				x	PM		Bauen und Umwelt						x					
257	34	23	Stadt Baden-Baden	Leiter			Einführung eines Quali-tätsmanagementsystems beim Theater Baden-Baden		Stadt				x			Qualitäts-management	FK			x			x	PM		Schule und Kultur				x						
258	34	23	Stadt Ellwangen	Kämmerer	A 14		Umstellung auf NKHR		Stadt				x			Haus-haltsrecht	FK			x			x	PM		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x							x		x
259	34	23	Stadt Rastatt	Referent	A 11		Geschäftsstelle der Lenkungsgruppe Projektmanagement	gute Kenntnisse im Bereich Pro-jektmanagement	Stadt				x			Projektmana-gement	SB	x				x	PM	Kennt-nisse	Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x						x				
260	34	24	Stadt Rastatt	SB	EG 13		Integration neuer Magnet-projekte im Rahmen des Citymanagements; Steuerung und Durch-führung von Veran-staltungen in der Innen-stadt und die Initiierung von einzelhandelsorien-tierten Serviceleistungen	Erfahrung Projekt-management	Stadt				x			Marketing	SB	x				x	PM	Er-fahrung	Wirtschaft und Verkehr							x	x			
261	35	23	Gemeinde Eggenstein-Leopolds-hafen	Referent		Projekt-koordination	Koordination amtsüber-greifender Projekte und Maßnahmen; Realisierung eigener Projekte		Gemeinde				x			Projektmana-gement	SB	x					x	Projekt-koordi-nation		Allgemeine Verwaltung, Finanzen	x							x		

[illegible]

Anhang 2

Auswertung Stellenanzeigen im Staatsanzeiger Baden-Württemberg GmbH für das Jahr 2011

Anlage 3:

Auswertung Stellenanzeigen im Staatsanzeiger Baden-Württemberg GmbH für das Jahr 2012

Anlage 4

Kategorisierung der Stellenanzeigen im Staatsanzeiger Baden-Württemberg GmbH für die Jahre 2010-2012

Anlage 5

Typisierung der Stellenanzeigen im Staatsanzeiger Baden-Württemberg GmbH für die Jahre
2010-2012

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterthesis selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Datum, Unterschrift